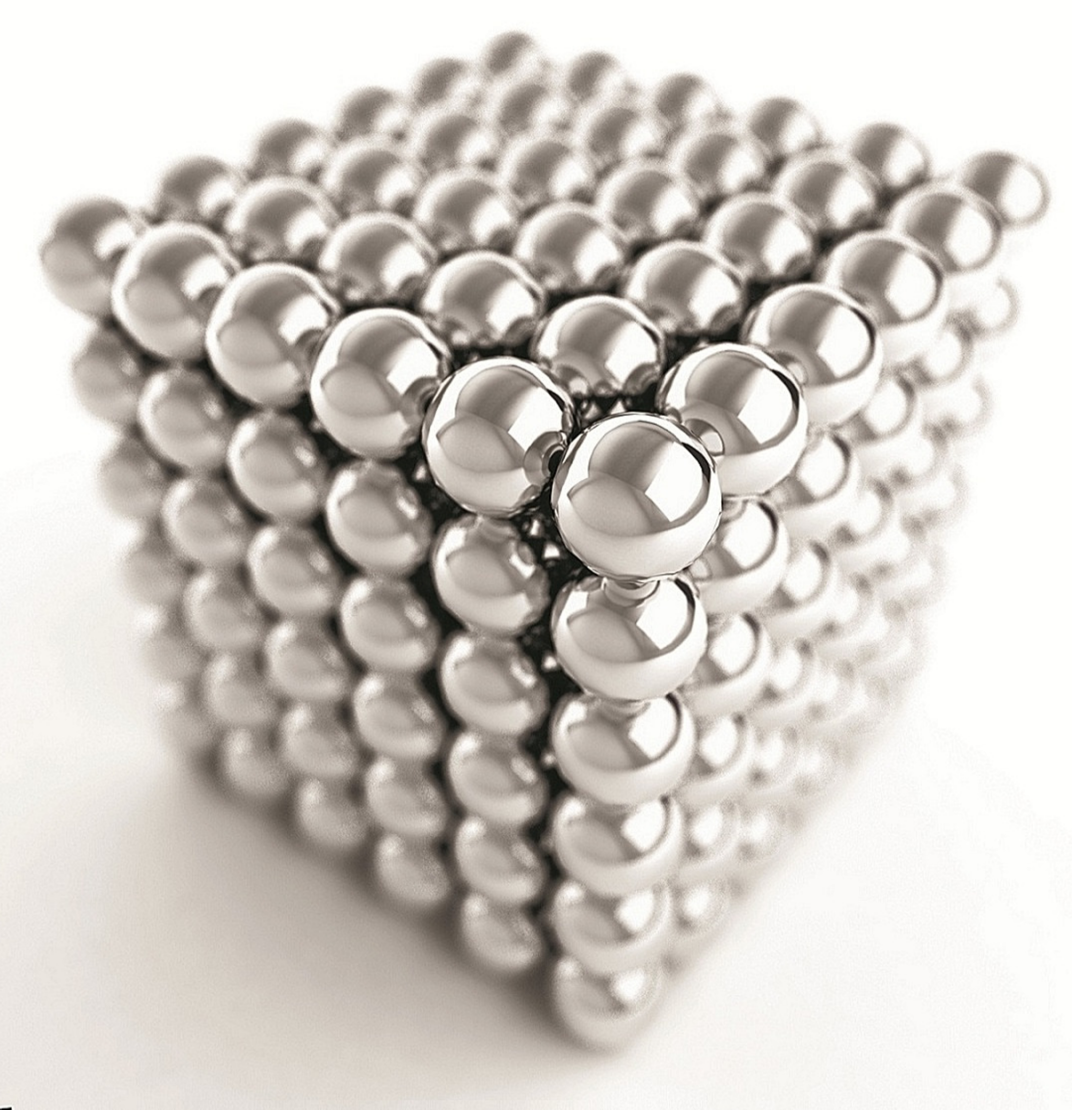
إدارة الجودة الشاملة

في التعليم



د. محمد صادق





mohamed khatab

إدارة الجودة الشاملة

في التعليم

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

إسماعيل، محمد صادق

إدارة الجودة الشاملة في التعليم/ تأليف: محمد صادق إسماعيل

ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

183 ص: 24x17 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-722-045-3

1- التخطيط التربوي

أ- العنوان

ديوي: 371,207 رقم الإيداع: 2014/24087



الطبعة الأولى

2014

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

محمد صادق إسماعيـل

إدارة الجودة الشاملة
في التعليم

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2014

بِسْمِ اللـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ)

صدق اللـه العظيم

(سورة يوسـف، الآية 76)

المحتويات

مقدمة

على الرغم من كثرة الكتابات في السنوات العشر الأخيرة في الغرب حول موضـوع إدارة الجـودة الشـاملة في المؤسسـات المختلفـة، سـواء أكانـت مؤسسـات تعمـل في مجـال الإنتـاج السلعى، أم تعمل في مجال الخدمات مثل الصحة والتعليم بمراحله المختلفة، وعلى الرغم مما أسفرت عنه هذه الكتابات من مفاهيم للجودة ومشتقاتها - مثـل: مفـاهيم ضـبط الجـودة، والجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة وضمان الجـودة - عـلى الحقـل المعـرفى لـلإدارة في العالم كله، وفى جميع المجالات، وأيضاً على الرغم من سيطرة هذه المفـاهيم عـلى المؤسسـات البيئية، بل ومؤسسات البحث العلمى العاملة في هذا المجـال؛ إلا أن الكتابـات في هـذا المجـال بالنسبة للمجتمع العربى لازالت فقيرة مما يستدعى تناول التعريفات التي تعرضت لمفهـوم هـذا الأسـلوب بالتحليـل بغيـة التوصـل إلى تعريـف شـامل ومتكامـل لإدارة الجـودة الشـاملة في السياسات التعليمية.

وفي ظل التغيرات التي تطرأ على المؤسسات التعليمية المختلفة بداية من التعلـيم قبـل الابتدائي وحتى التعليم الجامعي, تعرضت المؤسسات التعليميـة لـبعض التحـديات التـي دعـت بالضرورة إلى التأكيد على جودة العملية التعليمية داخل هذه المؤسسـات, وذلـك مـن خـلال إشباع حاجات الطلاب, والتركيز على عملية التحسين المستمر.

وتشــير الجــودة إلى مجموعــة مــن المفــاهيم والإســتراتجيات والأدوات والمعتقــدات والممارسات التي تهـدف إلى تحسـين جـودة المنتجـات والمخرجـات وتقليـل الخسـائر والتكلفـة وترتبط الجودة بالطريقة التـي يعمـل بهـا الأفـراد العـاملون ويسـاهمون في تحقيـق معـايير الجودة التي يراها العملاء.

وفي الواقع , فإن الجودة تعني حاجات مختلفة لأفراد مختلفـين, وقـد أدي ذلـك إلى وجود جدل فكري بين التربويين حول مدي ملائمة تطبيق الجودة الشـاملة في التعلـيم, وعـلى الرغم من ذلك قد تمثل الجودة في التعلـيم العلاقـة بـين إشـباع حاجـات العمـلاء ومـدي ملائمـة الهدف, ولهذا السبب يجب وضع مفهوم ملائم للجودة الشاملة في التعليم والذي يعتبر مناسـب في نفس الوقت للبيئة الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ولأهداف النظام التعليمي ككل.

ومما لا شك فيه أن أساليب ضبط الجودة الداخلية والخارجية تعد جـزءا مـن التعلـيم, فعلى الرغم من أنه في ظل زيادة حجم النظام التعليمي وتعقده ومحدودية الموارد التي يـتم استخدامها واستثمارها, إلا أن بعض مداخل ضبط الجـودة تعتـبر غـير فعالـة أو ذات كفـاءة, نتيجة لذلك توجد حاجة ماسـة إلى إدارة الـنظم والمـوارد في التعلـيم والتـدريب وقـد أكـدت بعض البحوث والدراسات التي تناولت مدي قابلية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وجهـة النظر التـي تـري أن الجـودة الشـاملة ظـاهرة عالميـة, وأن جـودة عمليتـي التعلـيم والـتعلم ومخرجاتها والخدمات التعليمية المقدمة ما هي إلا نتائج حتمية لعملية التطبيق.

ويبرز هنا التساؤل حول مدى الحاجة إلى الجودة في التعليم، وفي الواقع مازال هذا السؤال محل نقاش ورغم ذلك يمكن إيجاد المناقشات التـي تـدعم الجـودة في التعلـيم مـن مصـادر ومنظـورات مختلفـة تتضـمن تحسـين العمليـات وتقليـل الخسـائر ورضـا العمـلاء والتنافس الدولي وفي بعض الدول المتقدمة يوجـد التـزام تـام بضرورة الحفـاظ عـلى المـوارد المختلفة من أجل تحقيق مستوي عال من الجودة في التعليم والتـدريب عـن طريـق الاسـتثمار الجيد لهذه الموارد, وبالتالي يجب التأكيد على القيمة العاليـة للتوقعـات الأكاديميـة الخاصـة

بالبرامج التعليمية المختلفة، بالإضافة لذلك يوجد نوع من الشراكة بين المؤسسـات التعليميـة والمنظمات الأخرى لتعيين خريجي النظم التعليمية، ولذا يبحـث العمـلاء عـن التعلـيم الـذي يقدم توظيف وتعيين فوري كنوع من الإثابة, وفرص التعليم الإضافي بهدف إحـداث تكامليـة التعلم, وتحـاول الجهـات المسـئولة عـن تمويـل التعلـيم تـوفير كافـة الإمكانيـات اللازمـة إلى مخرجات التعليم وإكساب المؤسسات التعليمية القدرة على التنافس العالمي.

ولتحقيق التعليم الجيد, فقد سعت المؤسسات التعليميـة إلى إعـادة الهيكلـة سـواء على مستوي النظام أو العمليات أو الأنشطة ويتطلب ذلك أن تحدد هذه المؤسسات موقعها من الجودة وإلي أين تتجه ومدي إمكانية تغيير ممارستها الإدارية التي ستمكنها من الوصـول لمستوي عال من التعليم ومن هنا تأتي أهمية الشراكة بـين المؤسسـات التعليميـة والمـنظمات الصناعية التي تحاول التخلي من الأساليب الإدارية الكلاسيكية.

واستنادا على التعليم الرسمي الذي تم تقديمـه للطـلاب عـبر المراحـل المختلفـة, ومـدي السعي نحو تحقيق الجودة في التعليم فإن ذلك لا يعد أمرا غريبا حيث أنه توجـد حالـة مـن الصراع والكفاح من أجل تحقيق الجودة في التعليم عن طريق تحسين كل الأنشـطة والـبرامج التعليمية وأهدافها وطرقها وتحديـد أعـداد الطـلاب في كـل مرحلـة وكـذلك تجويـد التعلـيم المفتوح والتعليم عن بعد.

المؤلـف

للتواصل: info@acpss.net

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة .. المفهوم ..

والأساليب المستخدمة لتحقيقها

يناقش هذا الفصـل العناصر التالية:

- ✍ أولا: ظهور مفهوم الجودة الشاملة ..و تطوره.
- ✍ ثانيا: أسس وركائز الجودة الشاملة.

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة..
المفهوم.. والأساليب المستخدمة لتحقيقها

تعد الجودة الشاملة أحـد المفـاهيم المهمـة التـي بـرزت في عصرنـا الحـديث، إلا أن الاهتمام بذلك المفهوم ليس حديثا انما له جذور تاريخية بعيدة، فقد حث الإسلام عليها تحت مظلة الإتقان في العمل والتفـانى في أدائـه والعمـل عـلى إرضـاء اللــه عـز وجـل وكسـب رضـاء المجتمع في كافة شئون الحياة اليومية، إلا أن هذا المفهوم لم يتبلور بالشكل الكافى عـلى أيـدى علماء الإسلام على شكل مفهوم متكامل كما برز في المجتمع الغربى.

وإذا كان تحديد المفاهيم هو أحد الوسائل الأساسية في فهم الظاهرة محل الدراسـة، فمن الأهمية بمكان تحديد المقصود بالجودة الشاملة وتطورهـا، كـذلك يجـب الوقـوف عـلى أسسها وركائزها، إضافة إلى التعرف على دور الجودة الشاملة في تنمية المجتمع.

أولا: ظهور مفهوم الجودة الشاملة..و تطوره

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم التي أخذت جانباً كبيراً من اهتمام العديد من الباحثين ليس على مستوى الغرب فحسب، بل على مستوى العالم العربى ككل، إلا انه من الأهمية بمكان الوقوف عـلى تعريـف مفهـوم الجـودة بصـفة عامـة ثـم الانتقـال إلى مفهـوم الجودة الشاملة.

وقبل الدخول في التعريفات المتعددة للجودة الشاملة يجب أولا الوقوف عـلى الأصـول

التاريخية لمفهوم الجودة الشاملة والمراحل التاريخية المختلفة التي مر بها هذا المفهوم وذلك على النحو التالى:

1- نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أشار المعجم الوسيط إلى أن «الجودة» تعنى كون الشيء جيداً، وفعلها «جاد»[1]، ويؤكد هذا التعريف اللغوى على الجوهر والمظهر في آن واحد، كما يؤكد على الفعل السابق لإظهار الشيء بالصورة الجيدة، حيث يحسن العمل في الشيء فيتمتع بهذه الصفة، وبهذا يظهر التعريف جانبين من جوانب الجودة: جودة العمليات، وجودة النواتج المترتبة.

وكلمة «الجودة» في قاموس لسان العرب أصلها «جود» والجيد نقيض الردئ، وجاد الشيء جودة، وَجَوَّدَهُ أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جاد جودة، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله، وشاعر مجواد أي مجيد يجيد كثيراً، وفى الحديث: تجودتها لك أي تخيرت الأجود منها، قال أبو سعيد: سمعت أعرابياً قال: كنت أجلس إلى قوم يتجاودون فقلت له: ما يتجاودون؟ فقال: ينظرون أيهم أجود حجة[2].

ويضيف هذا التعريف أبعاداً أخرى للتعريف القاموسى السابق، حيث يضيف التجويد في الأقوال والأفعال، أي أن التجويد لا يقتصر على ما هو مادى، بل يشمل المادى من الأدوات، وغير المادى من الأقوال، وبخاصة ما يتصل منها بالشعر والحجج أو الدلائل. كما عرفها قاموس وبستر "Webster's New World Dictionary" على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعنى درجة «ممتاز» لنوعية معينة من المنتج[3].

---

(1) مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، (الجزء الأول)، القاهرة:مطابع الدار الهندسية، ط3، (1405هـ) 1985م، ص150.

(2) ابن منظور، **لسان العرب**، (الجزء الأول)، القاهرة: دار المعارف، د.ت، ص 720.

(3) Link, David B. Gran, **Webster's New World Dictionary**, New York: Mc Graw-Hill, 2nd (Ed.), 1984, P.1611.

ويتضح من التعريف السابق أنه ينحو بمفهوم الجودة نحو النتائج سواء أكانت سمات يتم جعلها على الشخص أو الشيء موضوع التأكد من جودته، أم كانت تقديراً لقيمة أو تقييماً لمنتج تقييماً كيفياً، ومنح الشيء الذي تم تقييمه درجة «ممتاز» المطلوبة. مما سبق يتضح أن التعريفات اللغوية تركز على جودة العمليات، وجودة النواتج، وجودة القول والفعل، وإمكانية ترجمة ذلك كله إلى قيم كمية، أو اسمية تؤكد تميز المنتج والفعل.

وقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، ولقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، ففي عام 1931 بدأ W.Edwards Deming بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين. وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان[1].

أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد فيه على مسئولية الإدارة عن الجودة. وفي السبعينيات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zero defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى.

وإجمالاً فقد **مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية:**

1- **الفحص Inspection:**

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما عدد المنتجات التي تخضع للفحص[2].

---

(1) Peter Weeb, and Harold Bryant, "the challenge of Kaizen Technology for American Business Competition", Journal of organizational change management, Vol. 6, No., 1993, PP. 9-16.

(2) فريد عبد الفتاح زين العابدين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، القاهرة، 1996، ص 13.

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، إن عملية الفحص اكتشفت الخطأ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2- ضبط الجودة Quality Control

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وكما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات[1].

وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء، ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب احصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

3- تأكيد الجودة Quality Assurance

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود الواقية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وضعت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو

(1) D. H. Besterfield, Quality Control, 4th Ed., Englewood cliffs, New Jersey: Prentice- Hail Inc., 1994, P.2

منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة To provide Confidence بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

4- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين [(1)].

وهناك فروق عديدة إجمالا بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول (1-1).

وهناك العديد من العلماء والباحثين الذين كان لهم دورا فعالا وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء العلماء والباحثين:

(1) أدوارد ديمنج W. Edwards Deming

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعتبر من الذين كانت لهم

---

(1) د. جلال محمد مرسى، **الجودة الشاملة في المجتمع المعاصر**، القاهرة: دار الحديث للنشر، 2001، ص ص 14-25.

إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات Statistical Process Control وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمنج في الجودة في اليابان، حيث قلده الإمبراطور هيروهيتو عام 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال.

بنيت فلسفة ديمنج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر المعروفة والتي يمكن تلخيصها بما يلي[1]:

الجدول رقم (**1-1**): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة[2]

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
4- مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6- جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الربح	التركيز على رضا العملاء
9- العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
10- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

(1) W.E. Deming, The New Economics for Industry, Education Government, Published by MIT Center for Advanced Engineering study, 1993.

(2) د. احمد عيد، **التطبيقات الحديثة لادارة الجودة الشاملة**، الرياض، دار العلم للنشر والتوزيع، 1423هـ ص ص 61.

1- تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة

Create and Publish the aims and purposes of the organization

يجب أن تلتزم المنظمة بتحديد أغراضها وأهـدافها باسـتمرار، وأن تقـوم بـنشر تلـك الأغراض من خلال رسالتها إلى المهتمين كالعملاء والموردين والموظفين وأفراد المجتمـع المحـلي، وذلك حتى تكون معروفة من قبل الجميع.

2- تبني الفلسفة الجديدة Adopt the new philosophy

على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلمـوا مفهـوم إدارة الجـودة، يجـب أن تقـوم إدارة المنظمـة بـالتركيز عـلى منـع وقـوع الأخطـاء Defect Prevention أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء defect Detection، ونجد أن الفلسفة الجديدة تقوم فقط على أساس تحقيق أعلى جودة وإجراء التحسينات بشكل مستمر.

3- عدم الاعتماد على الفحص الكلي Cease dependence on mass inspection

إن الغرض الأساسي من عمليات الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفـة، ولـيس الغرض من ذلك تصيد الأخطاء ومحاسبة المسئولين عنها، وعـلى إدارة المنظمـة أن تعـي تغـير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المسئولين عنهـا إلى منـع وقـوع الخطـأ أصـلا مـن خلال الرقابة الوقائية، ويلاحظ أن عمل الفحص على جميـع المنتجـات مكلـف كـما أنـه مضـيعة للوقت ويجب الاستعاضة عنه بفحص العينات الممثلة للمجتمع تمثيلا صحيحا.

4- الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل

Do not purchase on the basis of price alone

توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين وبناء التعامل معهم على أساس الحصـول عـلى المواد أو الخدمات التي تحتاجها المنظمة منهم بأعلى جودة ممكنة، وليس على أساس الحصول على المواد أو الخدمات بأقل الأسعار وأرخصها، تبني العلاقـة بـين المنظمـة والمـوردين عـلى الثقـة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهما واحدة، فالمنظمة تنظر إلى المـوردين عـلى أنهم شركاء لها وبالتـالي فإنهـا توقـع عقـود طويلـة الأجـل معهـم وتهـتم بمقترحـاتهم وتقـوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة.

5- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار

Constantly improve the system of production and service

بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، يتطلب التعاون بين من يقـدم الخدمـة أي المنظمة ومن يستقبل الخدمة أي العميل، وتقع عـلى عـاتق الإدارة مسـئولية حـل المشـكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.

6- الاهتمام بالتدريب Institute quality improvement

يشتمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعـلى تنميـة مهـارات العـاملين سـواء العاملين الجدد أو القدامى، وقد أكد ديمنج على ضرورة اتباع الأسـاليب الحديثـة في التـدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة[1].

7- إيجاد القيادة الفعالة Institute effective leadership

الإدارة الفعالة لديها إلمام بطبيعة العمل وبالبيئة المحيطة بالعمـل، والإدارة الفعالـة توجد الظروف المناسبة للإبداع وتشجع الاقتراحات وتهتم بها وتوفر الحـوافز الضروريـة في هـذا المجال، فالقائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهـاراتهم، حتـى يسـتطيعوا أن يؤدوا أعمالهم بالشكل المطلوب، وهو يسعى دائما إلى التحسين المسـتمر وإزالـة العقبـات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة.

8- القضاء على الخوف Drive out fear

تشجع الإدارة الاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين مما يخلـق مناخـا جيـدا للتجديـد وظروفا مناسبة لحل المشكلات، ويعتبر اليابانيون أن الخطأ هو كنز Defect is a treasure لأنهم يؤكدون على أن الفشل أو الأخطاء هي فـرص للتطـوير والتحسـين، أن الخـوف مـن اكتشـاف المشاكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكن أن يقضي على مفهوم التحسين والتطوير.

(1) IBID, P.P.58-60

9- تفعيل فرق العمل Optimize the efforts of team

حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم يتم مـن خـلال إنشـاء فـرق العمل، وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة.

10- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء

Eliminate Slogan and exhortations for the work force

ترجمة الشعارات التي تنادي بها الإدارة فيما يتعلق بتحسين المنتج إلى أدوات وخطـط تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وعلى الإدارة أن لا تكتفي بـإعلان رغباتهـا وأمنياتهـا إلى العاملين فقط بل يجب عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ.

11- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين Eliminate numerical quotas

إن وضع أهداف رقمية أمام العاملين لكي يساعد إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيـز العامـل على تحقيق الكم وليس الجودة، ويشجع على الإنتـاج بكميـات كـبـيرة دون الاهـتمام بجـودة المنتج.

12- دعم اعتزاز العاملين بعملهم Remove barriers to pride of workmanship

القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في المنظمـة كتصـيد الأخطاء وعدم توفير التـدريب والتهديـد بالعقـاب، وتسـتطيع الإدارة أن تحصـل عـلى نتـائج أفضل في العمل فيما لو قامت بدعم العاملين وخلق الاعتزاز لديهم بعملهم.

13- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي

Institute education and self – improvement for everyone

تشجيع الإدارة التعلم والتطـوير الـذاتي للعـاملين وذلـك لإكسـاب العـاملين مهـارات أفضل ومعارف أكثر، ولتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.

14- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل

Take action to accomplish the transformation

إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجـل تطبيـق مفهـوم إدارة

الجودة الشاملة، وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية، كما يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

وقد أشار ديمنج إلى أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات The seven Deadly Diseases وهي:

1- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.

2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط وقصر النظر في هذا المجال.

3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.

4- التغييرات الكثيرة في الإدارة.

5- الإدارة على أساس الكم فقط.

6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.

7- التكاليف المغالي فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

(2) جوزيف جوران Joseph Juran

أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان، حيث تم استدعاؤه عام 1954 من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسئولية الإدارة في تحقيق الجودة [(1)].

أشار جوران إلى «ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة»، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي

---

(1) Juran J.M., Quality XControl Handbook, 4th, edition,McGraw Hill, NY, 1988, P.P.24-28

من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات.

اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران والتي تتكون من التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة، هذه الثلاثية سوف نقوم بشرحها لاحقا عندما نتكلم عن التحسينات المستمرة.

وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه في نفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة، كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساسا مسئولية تنفيذ مشاريع الجودة.

(3) فيليب كروسبي Philip Crosby

كان فيليب كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية Zero Defects والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب، كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة، فكلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك [(1)].

أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها، كما أنه وضع برنامجا متكاملا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء، وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين: التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب.

(1) Philip Crosby, Quality is free: the art of making quality certain, NY, SiguetBooks, 1992

(4) كاوورا أويشيكاوا Kaora Ishikawa

يعتبر ايشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles حيث أنـه كـان أول من نادى بها، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.

وقد نادى إيشيكاوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسـين مهـاراتهم وتغيـير اتجاهاتهم، وقد أشار إيشيكاوا إلى أهمية التدريب على الجودة مدللا عـلى ذلـك بـأن عمليـة التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينيات من القرن العشرين[(1)].

(5) جينشي تاجوتشي Genichi Taguchi:

تعد الفكرتان الأساسيتان في فلسفة تاجوتشي عن الجودة مـن الأفكـار الكميـة، وتتمثـل الفكرة الأولى في إيمانه بالوسائل الإحصائية كوسيلة لتحديد مشكلات الجودة والقضـاء عليهـا، بينما تعتمد الفكرة الثانية على تصميم المنتجات والعمليات لبناء الجودة داخلها منذ البداية.

هـذا وتبـدو النقـاط الإيجابيـة في فلسـفة تـاجوتشي في اعتبـار المؤسسـات نظـما اجتماعية، إلا أن ذلك يعتبر مصدر تناقض حاد في أفكاره، حيث أنه يعتبر الأفراد داخل المؤسسات «أجزاء من الآلات» ولذا فقد أهمل كيفية التعامل مع المقاومة.

ومن ثم يمكن القول أن إسهام «تاجوتشي» يعد محدودا للغاية في المجالات الخدمية وخاصة مجال التعليم، فهو يعتمد على المقاييس الكمية الموجودة، وهـذا مـا يجعـل اتجاهـه غير ملائم للتطبيق على قطاع التعليم حيث تلعب الجوانب الإنسانية والعوامل البشرية دورا كبيرا في ذلك[(2)].

---

(1) Kaora Ishikawa, Total Quality Control,. the japanese way, prentice hall Engelwood Cliffs, NJ,1985

(2) Genichi Taguchi, Introduction to off-line quality control, center Japan quality Association, Tikyo, 1990

(6) ماكلوم بالدريج Malcolm Baldrige

انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد ماكلوم بالدريج الذي ظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم حتى 1987 أصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعية حينما أعلن رونالد براون عام 1993م أن جائزة مالكولم بالدريج قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب المؤسسات الأمريكية وتقوم فلسفة بالدريج على أهمية ما يلي[1]:

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين من الخدمة التعليمية.
- الاهتمام بنتائج الأداء التعليمي.
- تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم.
- تطوير القيادات التعليمية
- بناء شبكة معلومات متطورة.

(7) جون س. أوكلاند John. S. Oakland

يلخص «أوكلاند» تطبيق فلسفته في «أن الجودة الشاملة تبدأ عند مستوى القمة، والفكرة الأساسية لديه هي أن مفاهيم الجودة متأصلة في كل القرارات»، ومن ثم وصفت اتجاهات «أوكلاند» بأنها اتجاهات عملية، وتتبلور أهم أفكاره في النقاط الآتية[2]:

أ - الجودة تعني تلبية حاجات العملاء.

ب- أغلب مشكلات الجودة تنبع من الخلافات بين الأقسام.

ج- تتكون الرقابة على الجودة من مراقبة أسباب مشكلات الجودة والعثور عليها والحد منها.

د- يقوم ضمان الجودة على الوقاية من الأخطاء ونظم الإدارة والتدقيق والمراجعة الفعالة.

---

(1) Malcolm Baldrige, National Quality Award, Criteria, for performance excellence, NY, 1997

(2) John. S. Oakland, TQM, Oxford Butter Eorth, Heinemann,1993

هـ- يجب التأكيد على إدارة الجودة لأنها لا تأتي بالمصادفة.

هذا وقد اعتبر «أوكلاند» أن التزام الإدارة نقطة رئيسية لنجاح الجودة، فضلا عن التمسك بدور العمل الجماعي المثمر، ومن ثم يمكن القول بأن فلسفة «أوكلاند» تعكس رؤية نظامية وشاملة ولذا فإن هناك حاجة واضحة لتنمية مناخ عام تسعى الإدارة بمقتضاه لتطبيق الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق غاية مرجوة إلا أن «أوكلاند» لم يقدم في منهجه وفلسفته الأدوات والآليات المناسبة لتحقيق ذلك.

2- تعريف الجودة وأبعادها

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإدارى وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم[1].

فقد عرف J. M. Juran الجودة أنها «مدى ملائمة المنتج للاستعمال[2] Fitness for use» فالمعيار الأساسى للحكم على جودة المنتج في رأى Juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

كما عرفت الجودة على أنها «مدى المطابقة مع المتطلبات Conformance to Requirements فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جديدة» [3].

(1) محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة.. مفاهيم وتطبيقات**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص19.

(2) J. M. Juran, and F. M. Gryna, **Quality Planning and Analysis,** Singapore: McGraw-Hill, 1993.

(3) P.B. Crosby, Quality if free: **The Art Making Quality Certain**, New York.

أما المواصفة الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفت الجـودة بأنهـا «درجـة تلبيـة مجوعـة الخصـائص الموروثـة في المنـتج لمتطلبـات العميـل». Degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirement[1].

أما من حيث **أبعاد الجودة Dimensions of Quality** فيمكن إيجازها فيما يلى:[2]

1- **الأداء Performance:** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).

2- **المظهر Features:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الامان في الاستعمال).

3- **المطابقة Conformance:** الانتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

4- **الاعتمادية Reliability:** مدى ثبات الاداء بمرور الوقت أو بمعنى آخـر متوسـط الوقـت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5- **الصـلاحية Durability:** العمـر الشـتغيلي المتوقـع (حيـث أن لكـل آلـة أو منـتج عمـر تشغيلى محدد بشكل مسبق).

6- الخدمات المقدمة Service: مثل حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مـدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).

7- **الاستجابة Response:** مدى تجاوب البـائع مـع العميـل مثـل لطـف وكياسـة البـائع في التعامل مع العميل.

---

(1) ISO 9000, **Quality Management System**, Fundamentals and Vocabulary, 2000.

(2) N. R. Farnum, **Modern Statistical Quality Control and Improvement**, California Press, 1994, pp.3-4

8- **الجمالية Aesthetics:** احساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة)

9- **السمعة Reputation:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وفى الواقع فإن هذه الابعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذا أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلاً في نفس الوقت[1].

3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح «إدارة الجودة الشاملة» Total Quality Management، ومن الممكن في هذا المقام التعرض لبعض التعريفات المختلفة للجودة الشاملة وذلك على النحو التالى:

لقد عرف معهد المقاييس البريطانى British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها «فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير». كما عرفها N.Chorn. بأنها «أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات»[2]

كما عرفها لوجوثيت بأنها «هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المتسمر والإبداع في كافة مناحى العمل»[3].

---

(1) محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة.. مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سابق، ص 22

(2) N.H. chorn, **Total Quality Management:** Panacea ro pitfall, International of Physical Distribution & Logistics Management, Vol: 21, No. 8, 1991, pp. 31-35

(3) N. Logothetis, **Managing for Total Quality**, U.K: practice Hall Ltd, 1992, P.1.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر فيها الادارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وباتخاذ القرارات.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلى:

- **إدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفى المنظمة، وبالتالي ينبغى اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

كما عرفها فيحنبوم بأنها «عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والوظائف والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة»(1).

بينما عرفها جابلونسكي بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وبشكل مستمر.

في حين عرفها الباحث هورنجرين بأنها القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولي لأدائه، مع تحسين مستويات الأداء بالاعتماد على رضا المستهلك.

وقد عرف سيهكتر (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها «خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفى أقصر وقت ممكن».

ويعرف آرثر (Arthar) إدارة الجودة الشاملة على أنها «عمل الإدارة وطريقتها

---

(1) Feignbaum.A.V.,**Total Quality Control,** NY, McxGraw Hill, 1999, P.P.14-16.

لتحسين الجودة والتركيز على الإدارة التي تتفهم عملها وتركز على العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج».

وتعرفها إدارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المتسمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً وفى المستقبل.

كما عرفها هتشن (Hutchins) بأنها مدخل الإدارة المنظمة الذي يرتكز على الجودة ويُبنى على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل.

وقد عرفها المعهد الفيدرالى الأمريكى بأنها القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء، وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة.

كما يمكن تعريفها على انها «مدخل جديد في أداء العميل يتطلب نبذ الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل ووحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة»[1].

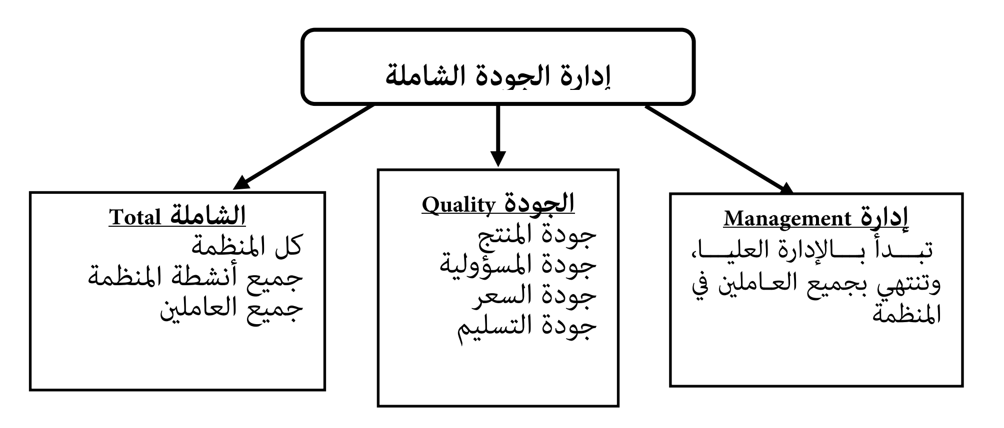
كذلك يحدد Grosby من خلال مثلث الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة[2]، شكل (1-1).

من هنا وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على رضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعي إليها المنظمة في

---

(1) د. صالح ناصر عليمات، **ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، عمان، دار الشروق، 2004، 18-22

(2) Grosby, p. B., les Taik Quality: **96 Quationas you always wanted to ask philp**. Grosby McGraw – Hill, New York, 1991,.p. 79



شكل (1-1) مثلث الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة

الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين عـلى التحسـينات المسـتمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوي المنظمة ككل. فهـو مـدخل إداري يتطلـب الالتـزام الكامـل مـن الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفـة في الشركة ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظـام شـامل يتكـون مـن تركيبـة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الآتية[1].

أ - التركيز على رضا المستهلكين تجاه المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها.

ب- اعتماد المشاركة الجماعية وفريق العمل في اداء المهام المختلفة.

ج- إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة الشركة.

ومن خلال التعرض للمراحل المختلفة التي مرت بهـا عمليـة إدارة الجـودة الشـاملة يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات:

---

(1) د. مدحت احمد الضمراني، الجودة الشاملة.. **الأسس النظرية والتطبيقات العملية**، الاسكندرية، دار ثبات الجامعية، 2000 ، 25-31.

- تسعى الجودة الشاملة إلى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت ممكن.
- العمل على تحقيق متطلبات وحاجات العميل وفق المواصفات التي ترضيه.
- الابتعاد عن الانحرافات والأخطاء بدلاً من معالجتها.
- إتاحة الفرصة للحوار والمناقشة وتوليد الأفكار البناءة والابتعاد عن التردد والخوف.
- تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك وتبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسؤول عن الإنتاجية، ومن هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة.
- التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التحسين والتطوير المستمر.
- تعمل الجودة الشاملة على تقسيم المؤسسة إلى عناصرها الرئيسية (المدخلات، العمليات، المخرجات)، وبالتالي يتضح مجال الجهود الفردية في تحقيق الإنتاجية وتظهر جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها بالتغذية الراجعة.

استنادا إلى كل ما سبق ذكره يمكن تقديم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها «عملية إستراتيجية فلسفية منظمة تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال التطبيق الدقيق لمجموعة من المبادئ العلمية الحاكمة وذلك سعيا لتحقيق رضاء العميل».

4- فوائد الجودة الشاملة

للجودة الشاملة العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيقها ومن أهمها[1]:

1- تحسين الوضع التنافسى للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
2- تعزيز العلاقات مع الموردين.
3- رفع درجة رضا العملاء.
4- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.

---

(1) صلاح العبد، **الإدارة الحديثة**، القاهرة، دار الثقافة، 2003، 45-46.

5- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.

6- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.

7- القيام بالعمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.

8- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.

9- تطوير القدرات من خلال التدريب.

10- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وليس أدل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينيات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فلقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في الشركات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة[1]. وهذا ما دعى الشركات الأمريكية وغيرها من الشركات في المناطق الأخرى إلى السير بخطى حثيثة والإسراع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: أسس وركائز الجودة الشاملة

من الممكن تحديد الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة وذلك على النحو التالى:

1- **عناصر الجودة الشاملة**

بداية سيمكن ملاحظة أن هناك خلافا في تحديد عدد عناصر إدارة الجودة الشاملة، فبعض الكتاب يؤكد على بعض جوانب عملية تحسين وتطوير الجودة مثل مبادئ ديمنج الأربعة عشر الموجهة للإدارة العليا في المنظمات[2]، والبعض الآخر يؤكد بعض المداخل

---

(1) peter Weeb, and Harold Bryant, **"The Challenge of Kaizen Technology for Americ**an Business Copetition". Journal of Organizational Change Management, Vol. 6, No.4, 1993, pp. 9-16

(2) Macchia P., **Total Quality Education**, Development educational Technology 1992, p18

الأخرى مثل مبادئ جوران ونقاط كروسبى وبتحليل تلك المبادئ والمداخل التي قدّمها الروّاد الأوائل للجودة نجد أن العناصر الآتية متوفرة في كل من المبادئ والمداخل الأخرى لعملية تحسين وتطوير الجودة والعمليات الإنتاجية[1]:

أ - سياسة الجودة.

ب- مراجعة العقد.

ج- دليل الجودة.

د- نظام الجودة.

هـ- مراقبة العمليات.

و- الفحص والاختبار.

ز- تحليل تكاليف الجودة.

ح- مراجعة الجودة.

ط- التدريب.

ي- سجلات الجودة.

وفيما يلى تفصيل لكل عنصر من العناصر السابقة:

أ- سياسة الجودة:

الجزء الرئيسي من تصميم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحديد سياسة الجودة، فوجود سياسة ثابتة للجودة شرط أساسى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، ومن هنا يجب على الإدارة العليا في المنظمات تحديد سياسيتها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل رسمى ومكتوب وأن تكون هذه السياسة منشورة ومعلنة لجميع العاملين بالمنظمة ابتداء من المدير التنفيذى حتى أقل الموظفين مرتبة ، والهدف الرئيسي من وجود سياسة الجودة في المنظمة هو التأكد من أن الجودة أصبحت محل

---

(1) احمد محمد الشامى، ادارة الجودة الشاملة. المفهوم والتطبيق، مسقط، مجلة الادارى، العدد 76، مارس 1999، ص 47-76.

اهتمام كل فرد وكل قسم وكل إدارة داخل المنظمة[1].

ب- مراجعة العقد:

يعتبر جزءاً هاماً في إدارة الجودة وعنصراً أساسياً من عناصر إدارة الجودة الشاملة وكل هذا قبل العمل والتنفيذ من أجل ضمان وتأكيد الجودة، ومراجعة العقد تحقق الفوائد التالية: أ. المساهمة في تنفيذ العقد. ب. إشراك كل المهتمين بمراجعة العقد. ج. تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل.

ج- دليل الجودة:

يعتبر من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فوجوده في المنظمات الصناعية أمر ضروري، فمن خلاله تستطيع المنظمات متابعة أداء الأنظمة المختلفة وتحديد الإجراءات والمستندات التي يجب أن تُوثق، ونوع الرقابة التي يجب أن تطبق، ومن الفوائد التي تجنيها المنظمات في حالة امتلاك دليل الجودة ما يلى:

1- التعريف بفوائد نظام الجودة لكل من العاملين والمتعاملين.
2- سهولة التنسيق بين الإدارات في المستويات الإدارية.
3- التزام المصدّرين بالجودة المناسبة في انتاجهم.
4- المساهمة في تكوين انطباع جيد وسمعة طيبة للمنظمة

د - أنظمة الجودة:

وهى العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها وتحديد المسؤوليات والسلطات والإجراءات والعمليات والأفراد لتطبيق إدارة الجودة، ويهدف هذا النظام إلى سهولة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلف، والتأكد من أن جميع أنشطة المنظمة الفنية والإدارية والإنسانية المؤثرة على جودة الإنتاج تحت السيطرة.

---

(1) د. صالح ناصر عليمات، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سيابق، ص29-32.

هـ - مراقبة العمليات:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة تتطلب توفر نظام فعال يتم من خلاله مراقبة جميع العمليات بالمنظمة سواء كانت خاصة أو عامة على أن تشمل المراجعة جميع مراحل الإنتاج للتأكد من أن جميع العمليات تُنفذ تحت ظروف محكمة.

و- الفحص والاختبار:

للوصول إلى نظام جودة فعال يتطلب القيام بعملية الفحص والاختبار سواء للمواد المشتراة من الموردين أو المواد أثناء التشغيل وتتم علمية الفحص والاختبار بواسطة الاستخدام المناسب للوسائل المناسبة لعملية الفحص والاختبار أثناء عمليات التشغيل المختلفة، لذلك فإن وجود إجراءات مكتوبة ومنصوص عليها في عملية الفحص تعتبر ضرورة للتأكد من حالة المنتج أثناء عمليات التشغيل المختلفة، كما أن عمليات الفحص والاختبار يجب أن تتضمن صلاحيات ومسؤوليات الأفراد في حذف بعض المنتجات والاستمرار في إنتاجها.

ز - تحليل تكاليف الجودة:

ترتبط بتحسين الجودة وتطويرها مجموعة من بنود التكلفة والتي تشمل تكاليف منع الأخطاء (تكاليف الوقاية)، وتكاليف الفحص والتقييم وتكاليف الفشل الداخلية والخارجية والمهم في دراسة وتحيل تكاليف الجودة هو دراسة العلاقات المختلفة ببنود تكاليف الجودة وتوجيه المسؤولين في المنظمات ونموهم والاهتمام بهم، والتكاليف في عصرنا هذا أحد الأسلحة المهمة للمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يؤدى إلى خفض التكاليف وبالتالي يحقق الأرباح.

ح- المراجعة الداخلية للجودة:

وهى عبارة عن قيام إدارة المنظمة بتأسيس نظام المراجعة للجودة للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماماً مع المتطلبات المقررة واتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

ط - التدريب:

لابدّ من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في القائمين بعملية التدريب بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية ومن ثم التخطيط العملي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

ي - سجلات الجودة:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة سجلات تسجل فيها جميع الإجراءات الخاصة بالجودة وتكون بمثابة مرجع يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات ومدى فعالية نظم الجودة المعمول بها.

2- عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة متفق عليه بين جميع الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج على المؤسسة وهى كالتالي[(1)]:

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا

إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق[(2)].

---

(1) د. فريد عبد الفتاح، تخطيط ومراقبة الانتاج. مدخل ادارة الجودة، مرجع سابق ، ص 534-543.

(2) د. خالد بن سعيد،، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحى**، الرياض، ب.ت، 1997 ص، ص 85-93.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينها ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن يطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح. أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤية حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد. والشكل يوضح الرؤية الحديثة لأنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة.

ب- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:

العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير الشركة على كافة المستويات التنظيمية بالشركة[1].

ج- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشتمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم، وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها.

د- التدريب والتحسين المستمر:

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه. وقد استخدم اليابانيون مصطلح كايزن

---

(1) فايد عبد الحميد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس للتوزيع والنشر، القاهرة، 1997، ص 329.

لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري لوصف تلك العملية.

هـ - فرق العمل:

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها. وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار، وأنظمة الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها[1].

و- وضع معايير للأداء:

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع شركة أخري رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة والهدف من ذلك هو لوضع معايير جديدة أعلى للأداء.

ويقاس عليها الأداء الكلى للمنظمة والهدف من ذلك هو لوضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين. ووضع معايير لتصميم العملية والشراء والتخزين وغيرها.

ز- بناء نظام معلومات:

لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث متطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولابد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني وأسلوب استقصاء الاتجاهات

---

(1) د. عطيه حسين افندى، **نظرية الإدارة**، القاهرة، دار النهضة العربية، 2004، ص124-148.

وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهـذا مـا يوفره نظام المعلومـات لضـبط جميـع العمليـات داخـل المنظمـة، لأن هنـاك تـأثيرات كثـيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM.

ح- توثيق العلاقة مع الموردين:

يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يغذيها بالمـدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت، وجعل معيـار اختيـار المـوردين يسـتند إلى عمليـة تقييم موضوعية لهم من حيث مدي مساهمتهم في إنجاح وتطوير عمليات ومجهودات إدارة الجودة الشاملة والأهداف التي تسعي إلى تحقيقها.

ط- المراجعة الشاملة للتنظيم:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمهـا وقـد يـدعوها ذلـك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكـل التنظيمـي للمنظمـة، لأن تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة يحتاج إلى تنظيم جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم التقليدي للمنظمة والتنظيم الجديد الذي تتطلبـه عمليـة تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة.

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة[1]:

وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي:

أ- مرحلة إقناع وتبنى الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

في هذه المرحلـة تقـرر الإدارة رغبتهـا في تطبيـق نظـام إدارة الجـودة، وبـذلك يبـدأ المديرون بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

---

(1) مأمون الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة، همان، دار صفاء، 2001 ص 40-70.

جدول رقم (1-2): مقارنة خصائص التنظيم التقليدي والتنظيم الملائم TQM [1].

رسم	المعيار / التنظيم	التنظيم التقليدي	التنظيم الجديد
1	نوع التنظيم	هرمي،وظيفي ثابت	عضو مصفوفي
2	المستويات الإدارية	تعدد المستويات الإدارية	انخفاض عدد المستويات الإدارية
3	نطاق الإشراف	ضيق	واسع
4	التصميم الوظيفي	ضيق	واسع
5	نوع التنسيق	يتم التنسيق بالسلطة	التنسيق بالمعلومات
6	نوع العلاقات	متتالية ومتتابعة	آلية ومتزامنة
7	نوع الرقابة	خارجية	ذاتية
8	السلطة	الاتجاه نحو المركزية	الاتجاه نحو التفويض
9	أداء العمل	حسب توصيف الوظائف	الاعتماد على العمل الجماعي
10	نوع الحوافز	مادية وعلى أساس فردي	مادية ومعنوي على أساس
11	المنافسة	تميل إلى أن تكون بين الأفراد	تميل إلى أن تكون بين المجاميع
12	نوع السلطة	سلطة رسمية من الأعلى إلى الأسفل	سلطة مقبولة من الأدنى إلى الأعلى

ب- مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفى هذه المرحلة يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين.

---

(1) فايد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 390.

ج- مرحلة التقويم:

وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة[1]:

- ما الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المداخل المطبقة حالياً بالمؤسسة والتي تستهدف تحسين الجودة؟
- كيف يمكن إحلال إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن؟
- ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة؟
- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

د- مرحلة التنفيذ:

وفى هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

هـ - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وفى هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيها من تطبيق النظام حيث تدعى جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في علمية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود- عليهم جميعاً من المشاركة.

وفى مجال آخر،خطوات تطبيق الجودة الشاملة هي[2]:

---

(1) مهند النابلسى، **الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية**، عمان، الجمعية الإردنية للجودة، 2002، ص 67-68.

(2) ريتشارد ويليامز، **أساليب إدارة الجودة الشاملة**، الجمعية الأمريكية للادارة، الرياض، مكتبة جرير، 1999، ص ص 135-152.

1- فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة.
2- هذا الفهم والإدراك يجب أن يحول إلى سياسة مكتوبة ومنشودة للأخذ بها داخل المؤسسة.
3- وضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
4- القياس: تحديد تكلفة النظام.
5- التخطيط لتطبيق النظام.
6- التصميم.
7- وضع النظام.
8- التأكد من إمكانية تطبيق النظام.
9- تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة.
10- تكوين فريق العمل.
11- التدريب.
12- التطبيق.

من هذا يتضح أن **مراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة تمر بمرحلتين أساسيتين** هما:

- المرحلة الأولى: التمهيد لمبدأ التحسين المتسمر والتطوير والأساليب المؤدية لذلك والتهيئة.
- المرحلة الثانية: تغيير المناخ العام والتهيئة بقبول وتطبيق التغيير.

وتطبيقهما يحتاج إلى ثلاث خطوات رئيسية هي:

- الخطوة الأولى: التعلم: والمقصود بالتعلم في الإدارة بالجودة الشاملة هو تكوين ثقافة لدى العاملين عن هذا النظام وإدراك العاملين للفلسفة وقبول الأسلوب والنماذج والأفكار التي يتطلبها النظام، ويتم اكتساب المعارف من خلال التدريب والدراسة.

- الخطوة الثانية: المعايشة: وتعنى المحاولة الدائمة لتحويل ما نريده إلى الواقع، نعيش ونجرب ونتفهم بصورة واضحة وسابقة لهذه الفلسفة حتى يمكن أن تتولد الخبرة والحكمة.
- الخطوة الثالثة: التقدم: ويتحقق التقدم من خل زيادة المعرفة والحكمة والخبرة، مما يعنى سهولة ومساعدة القيادة في تطبيق النموذج الجيد وإدارة التغيير.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات التعليمية

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- ثانيا: مؤشرات الجودة في التعليم.
- ثالثا: فوائد تحسين جودة المؤسسات التعليمية.
- رابعاً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- خامسا: معوقات ومشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة..
في المؤسسات التعليمية

يعيش عالمنا المعاصر فترة تحديات عظمى نتيجـة لثـورة المعلومـات التكنولوجيـة التـي ظهرت في الآونة الأخيرة، وتبعا لذلك فقد اتبعت اليابان وبعـض الـدول المتقدمـة نظـام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسـين الجـودة، وذلـك منـذ النصـف الثـاني مـن القرن العشرين ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العـالم اليـوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة[1].

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

يعد التعليم أحد الجوانب الرئيسية لتنمية المجتمع، وتختلف المجتمعات وتتبـاين فـيما بينها نتيجة لاختلاف مستويات التعليم والذي يؤدى إلى تقدم مجتمعـات وتـأخر مجتمعـات أخرى.

ولما كانت الجودة الشاملة تمثل أحد الأبعاد الهامـة التـي يـؤدى الأخـذ بهـا إلى تفعيـل

(1) د. أنور عبد المعز سالمان، **التنمية والتخلف.. العبور الى القرن الحادى والعشرين**، القاهرة، دار الصفا للنشر، ص 14-15.

العلمية التعليمية، كان لزاما على كافة المجتمعات ومنها سلطنة عمان إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

وبداية فمن الممكن التعرض في هذا المقام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

1- تعريف الجودة الشاملة في العملية التعليمية

- يعرف رودز (Rhodes) الجودة الشاملة في التربية بأنها: "عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر لمؤسسة"(1).
- وتُعَّرف كذلك بأنها: "إيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة المستفيد، بما يدعم الهدف الرئيسي لإدارة المدرسة"(2).
- وتُعرّف أيضا بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية، ليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في توصيلها، الأمر الذي يؤدى حتماً إلى تحقيق رضاء الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل"(3).

---

(1) د. صالح ناصر عليمات، **ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، عمان، دار الشروق، 2004، ص ص 93-97 نقلا عن:

Rhodes A.J, Total Quality Management, UK,Prentice Hall, 1992 P.P.12-21

(2) د. سلامة عبد العظيم، **الاعتماد وضمان الجودة في التعليم**، القاهرة، دار النهضة العربية، 2005 ، ص ص 64-68.

(3) د. احمد ابراهيم احمد، **الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية**، الاسكندرية، دار الوفاء، ص ص 49- 60.

ويمثل تعريف (رودز) إطاراً مرجعياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية مـن حيـث المـدخلات، والمخرجـات، ويسـتدعى ذلـك في المقـام الأول إعـادة النظـر في أهـداف وغايـات واستراتيجيات المؤسسـات التعليميـة في الوقـت الحـالي وإعـداد الخـريجين وتقـديم البحـوث العلمية، ومن ثم تكون مطالبة بتوفير البيئة التعليمية عـلى ضـوء المفهـوم السـابق في المقـام الأول، بغرض توفير فرص العمل، وحل مشـكلات المجتمـع تمشـياً مـع مـا تقدمـه المؤسسـات التعليمية في البلدان المتقدمة، خصوصاً وأنها تدخل أبواب الألفية الثالثة بما تحمل مـن تقـدم تكنولوجي هائل في جميع المجالات.

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعد بمثابـة ترجمـة احتياجـات وتوقعـات المجتمع - خريجي المدارس - كمخرجات لنظام التعليم في كـل كليـة – إلى خصـائص ومعـايير محددة في المتعلم تكون أساساً لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها.

وعلى الجانـب الآخـر يعرَّفهـا الـبعض: بأنهـا "طريقـة حيـاة جديـدة داخـل المؤسسـات التعليمية تنظر إلى التنظيم الجامعي عـلى أنـه سلسـلة جـودة مسـتمرة تبـدأ مـن المنـتج إلى المستهلك مـارةّ بعمليـات الإنتـاج نفسـها، وهـى شـاملة لأنهـا تشـمل كـل جوانـب العمليـة التعليمية"[1].

2- محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور التربوي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها، ورغم تعدد تلـك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي[2]:

(1) د. مريم محمد ابراهيم، **ادارة المدارس بالجودة الشاملة**، القاهرة، مكتبة النهضة العربية، 2002، ص ص.. 18-21.

(2) احمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين**، جامعة الزقازيق، كلية التجارة،ص.ص. 376-390.

أ- جودة عضو هيئة التدريس:

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

وتنادى إدارة الجودة الشاملة بالتغييرات في علاقات المعلمين مع الطلاب والمديرين. حيث يجب على المعلمين أن ينظروا إلى التعليم من خلال أعين التلاميذ ويجب على المعلمين أن يعملوا مع المديرين كفريق عمل. ويكون تشكيل هذا الفريق هو مسئولية المديرين الذين يجب عليهم أن يفوضوا بعض مسئوليتهم وسلطتهم للمعلمين[1].

ب- جودة الطالب

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنشئت، ويقصد بها: مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكن من استيعاب كافة أمور المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته.

ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة ترى الطلاب كزبائن وكموظفين في النظام التعليمي ويجب على المديرين أن يدخلوا الطلاب في عملية التعليم الخاصة بهم أنفسهم عن طريق تدريبهم على التساؤل في عملية التعليم وعندما يتساءل الطلاب عن عملية التعلم بعدها يجب أن يقوم المديرون بالاهتمام باقتراحات الطلاب من أجل التغيير[2].

---

(1) صالح ناصر عليمات، **ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، مرجع سابق، ص 113.

(2) د. احمد ابراهيم محمود، **القصور الإدارى في المدارس. الواقع والعلاج**، القاهرة، دار الفكر العربى، 2000، ص ص. 92-105.

ج- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس

يقصد بجودة البرامج التعليمية "شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها"[1].

د- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ويشكل إحدى علاماتها البارزة.

"ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، الصوت وغيرها تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما تحسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب "[2].

هـ- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح

لاشك أن جودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما

---

(1) مجدى سلامه أدوارد، **الجودة في التعليم**، بيروت، دار القلم للنشر، ص ص 24-39.

(2) احمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين**، مرجع سابق، ص 391.

جودة التشريعات واللوائح التعليمية فلابد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغييرات والتحولات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار، لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به[1].

و- جودة الكتاب التعليمي

يقصد بجودة الكتاب التعليمي "جودة محتوياته والتحديث المستمر له بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه"[2]، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعى الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثرى التحصيل والبحث العلمي.

ز- جودة الإنفاق التعليمي

يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها, ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط.

ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدى ضمناً إلى

---

(1) عبد الحكيم محمد المرى، **التعليم والجودة.. مفاهيم وتطبيقات**، الكويت، دار الربيعان للنشر، 1998، ص ص 44-65.

(2) عبد الحكيم محمد المرى، **التعليم والجودة.. مفاهيم وتطبيقات**..مرجع سابق، ص 70.

تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتماً على جودة التعليم والتي تحتاج غالباً إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب[1].

ح- جودة تقييم الأداء التعليمي

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمشتملة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم والبرامج التعليمية وطرق تدريبها، وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

"وعلى الجانب الآخر وبدلاً من استخدام الاختبارات المقننة والدرجات المقننة لقياس مستوى تقدم الطلاب تحاول المدارس التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة أن تقيّم مستوى تقدم التلاميذ تدريجياً طوال العام الدراسي، ومن خلال ذلك تتجنب هذه المدارس المشكلات الخاصة بتركيز الانتباه عند الطلاب بحيث لا يمكن مساعدتهم. نفس هذا النوع من العمليات يستخدم لتقييم المعلمين والمديرين أيضاً فبدلاً من تأسيس عملية تقييم المعلم على زيارة واحدة لفصله يتم تقييم المعلمين طوال العام"[2].

ط - جودة الإدارة التعليمية

"يقصد بها جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام التعليمي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم

---

(1) د. هاشم مختار النادى، **التعليم في الوطن العربى. قضايا وإشكاليات**، القاهرة، دار الفكر، 1997، ص ص. 71-93.

(2) عبد الفتاح محمد سعيد الخواجا، **تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية**، عمان، دار الثقافة، 2004، ص ص. 153-179.

الأداء. وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية (مثل المبنى، المكتبة، المعامل والتجهيزات) والمالية والمعلوماتية، حتى وإن تواضع قدرها".

إن جودة القيادات التعليمية هي تلك القيادات التي يجب أن يحسن اختيارها بناء على أسس موضوعية سليمة بعيداً عن المصالح الشخصية أو الاعتبارات السياسية وغيرها. فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها الإدارة التعليمية. وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك معايير للحكم على درجة الجودة الشاملة للخدمة التي يمكن أن تطبقها على الخدمة التعليمية داخل المؤسسة التعليمية وتتمثل في[1]:

- تناسق الأداء التعليمي والثقة.
- درجة استجابة القائمين بالعملية التعليمية لأداء الخدمة.
- التنافسية (توافر المهارات والمعرفة المطلوبة).
- سهولة وفعالية الاتصال.
- العمل بروح الفريق لجميع العاملين بالخدمة التعليمية.
- الجدارة التعليمية (الثقة/ الصدق/ الأمانة/ الاهتمام الخاص بالطلاب).

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

إدارة الجودة الشاملة للعملية التعليمية تسعى إلى تحقيق النقاط التالية[2]:

- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.
- التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية (المدرسة/ الإدارة التعليمية/ الوزارة).
- الاهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالمدرسة.

---

(1) ياسر خالد سلامة، **الادارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها**، عمان، عالم الثقافة، 2003، ص ص. 53-73.

(2) د. سلامة عبد العظيم، **الاعتماد وضمان الجودة في التعليم**، مرجع سابق، ص ص 125-127.

- استمرارية التحسين.
- الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياتها.
- اعتبار كل فرد في المدرسة مسئول عن الجودة.
- إن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.

تم بذل جهد كبير لترجمة أفكار إدارة الجودة الشاملة إلى التعليم وتم إدخال الـ 14 نقطة الخاصة بـ "ديمنج" في المقالات الصحفية التعليمية الحالية.

ثانيا: مؤشرات الجودة في التعليم

يمكن تحديد بعض المؤشرات في المجال التربوي تعمل في تكاملها، وتشابكها على تحسين العملية التعليمية تتمثل فيما يلي [1]:

- **المحور الأول: معايير مرتبطة بالطالب:** من حيث الانتقاء، ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلاب
- **المحور الثاني: معايير مرتبطة بالمعلمين:** من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفايتهم المهنية، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع، واحترام المعلمين لطلابهم.
- **المحور الثالث: معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:** من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها، ومحتواها، والطريق والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.
- **المحور الرابع: معايير مرتبط بالإدارة المدرسية:** من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.
- **المحور الخامس: معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية:** من حيث التزام القيادات

---

(1) د. احمد ابراهيم احمد، **الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية**، مرجع سابق، ص ص 175-176.

التعليمية بالجودة وتفويض السلطات، اللامركزية، تغيير نظام الأقدمية، العلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

- **المحور السادس: معايير مرتبط بالإمكانات المادية:** من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات، والمساعدات وحجم الاعتمادات المالية.
- **المحور السابع: معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع:** من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

ثالثا: فوائد تحسين جودة المؤسسات التعليمية

"إن الهدف الأساسي من تطبيق عملية تحسين الجودة في أي مؤسسة تعليمة هو تطوير جودة الأداء والخدمات مع خفض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للطلاب وكسب رضاهم، ومن ثم تتمثل الفوائد الرئيسة للتطبيق في "[1]:

أ- خفض التكاليف

إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.

ب- تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل للطلاب

إن الإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسات التعليمية لإنجاز العمل للطلاب قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي يتم تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

---

(1) ريتشارد فيرمان، **توكيد الجودة في التدريب والتعليم**، ترجمة سامى حسن وناصر محمد لعديلى، الرياض، دار آفاق للاعلام والنشر، 1995، ص ص. 42-70.

ج- تحقيق الجودة

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الطلاب، حيث أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوي الطلاب من هذه الخدمات.

د- زيادة الكفاءة

وذلك عن طرق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

هـ- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها

- تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر.
- تحقيق الثقة وأداء العمل للعاملين.

"ومن خلال التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تكون المؤسسة التعليمية قد حققت أهدافها وقامت بتحصيل ثمرة هذا التطبيق حيث تبدو خصائص تلك المؤسسة المنظمة والتي يمكن بيانها على النحو التالى"(1):

أ. خصائص ومظاهر المؤسسة التعليمية

1- تستفيد من الشك وتركز على الاستقصاء.
2- تركز على القضايا والمشكلات الحالية.
3- تركز على توضيح قيم ومعتقدات وافتراضات الأعضاء
4- تركز على تحويل البيانات إلى معارف مفيدة.
5- تركز على وجود عملية متقنة للتخطيط واتخاذ القرار.
6- يشارك الجميع في تحديد كيفية تطبيق التعلم لحل المشكلات دون خوف من العقاب.

---

(1) د. صالح ناصر عليمات، **ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، مرجع سابق، ص ص 118-121.

7- تتقبل التغيير.

8- تدعم وتشجع المسؤولية.

9- لديها ثقافة من الشفافية والتغذية الراجعة.

10- لديها رؤية متقنة ومنظمة للمنظمة وعملياتها.

11- تتمتع بلا مركزية في القرار.

12- لها علاقة إدماجية مع المجتمع.

13- تشجع مبادرات العمال.

14- تصر على التطوير المستمر.

ب. أنشطة المؤسسة التعليمية(1)

- حل المشكلات بشكل منظم.
- الاعتماد على الطرق المنظمة وليس العمل التخميني عند تشخيص المشكلات.
- إيجاد خلفية يعتمد عليها في اتخاذ القرار.
- استخدام الإجراءات المناسبة في رسم وتحدى الاستنتاجات.
- تجريب المداخل الجديدة.
- الاستفادة من الخبرات السابقة وذلك بدراسة التجارب الناجحة والفاشلة وإجراء حوار حولها.
- الاستفادة من خبرات وممارسات الآخرين.
- نشر المعرفة بكفاءة في كل أنحاء المنظمة من خلال آليات متعددة (مكتوبة ومسموعة ومرئية وزيارات الخ). وتحتاج المنظمة التعليمة التعليمية إلى تعلم تنظيمي إلى جانب التدريب التقليدي، والتعلم التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من التعليمات والإجراءات التي تساعد على ابتكار معرفة جديدة وفهمها، أي أنه ليس مجرد

---

(1) المرجع السابق..ص.ص. 122.

برنامج أو مشروع ولكنه فلسفة للإدارة، ويقدم سولومون من خلال الجدول وصف للتعلم التنظيمي مقابل التدريب التقليدي.

ويتضح من خلال الجدول رقم (1-2) الفارق بين تطبيق الفكر التقليدي والفكر الحديث باستخدام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية وذلك طبقا لما يأتي.

رابعا: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

"هناك عدد من الخطوات الأساسية التي يجب الأخذ بها عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في العملية التعليمية وداخل مؤسساتها المختلفة، إلا انه في البداية يجب التعرض للعديد من المداخل التي أخذت بها الإدارة في تطبيق الجودة في المؤسسة التربوية، ومن أهم هذه المداخل " [(1)]:

1- مداخل تطبيق الجودة الشاملة

أ- مدخل تدعيم اللامركزية

تلجأ الإدارة التعليمية إلى استخدام أسلوب اللامركزية من أجل تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلى المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى شيوع نوع الرضا عن العمل في نفوس العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن لهذه اللامركزية شروطاً ومتطلبات يجب توافرها ومنها: وضوح الأهداف العامة والخاصة في المؤسسة في السعي نحو تطور العاملين، والتدريب الكافي للعاملين في حمل المسؤوليات، بالإضافة إلى ممارسة الرقابة في نفوس العاملين.

ب- مدخل الإدارة بالاستثناء

ينطلق هذا المدخل من فكرة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما، يمكن تصنيفها إلى أعمال نمطية متكررة، وهذا النوع من الأعمال ينبغي دفعه

---

(1) د. صالح ناصر عليمات، غدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص. 98-100.

جدول رقم (2-1): الفارق بين وصف للتعلم التنظيمي مقابل التعلم التقليدي[1]

التعلم التقليدي	التعلم التنظيمي
يتلقى العمال مهارات التدريب بينما يتلقى التنفيذيون مهارات التطوير.	الكل يتلقى التعليم والدعم والتطوير المستمر.
أهداف التدريب تتحد بناء على طلبات العملاء.	أهداف التعليم تتحدد بناء على إستراتجية تعاونية واحتياجات العملاء.
يتعامل التدريب بصفة جوهرية مع الاحتياجات العاجلة أو الخطط قصيرة المدى.	يركز التعليم على تحقيق كفاءات أساسية أي أنه يتعامل مع خطط إستراتيجية طويلة المدى.
يتم تحديد الاحتياجات من خلال جماعة التدريب أو المديرين	يتم تحديد الاحتياجات بواسطة الأفراد والمديرين ومجموعات التدريب.
يتم تنفيذ التدريب على المستوى المحلى.	يتم تنفيذ التعليم في موقع العمل أو في أي مكان آخر.
يتم تنفيذ التدريب من خلال جدول زمني على مراحل.	يتم تنفيذ التعليم في وقت محدد وفى ضوء الحاجة أو الطلب.
يركز التدريب على تقديم المعرفة	يركز التعليم على تقديم خبرات تعليمية مرتبطة بالعمل.
يتم تصميم برنامج التدريب من قبل المتخصصين.	يتميز التعليم بالتوجيه الذاتي فتقسيم العملية تتضمن المشاركين في التدريب.
يتم تصميم المحتوى ويتم تطويره بواسطة المتخصصين في التدريب.	يكون المحتوى محدداً ويتم تطبيقه وتطويره من خلال المتدربين.
يتولى المتدربون تطوير وتقييم المحتوى ويكون المتدربين مجرد متلقين.	يتولى المعلمون تسهيل عملية التعليم ويعلمون المتعلمين وهنا يكون المتعلمون عناصر مهمة في التطوير.

(1) المرجع السابق ص 123.

إلى الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية والتكرار، والنـوع الثـاني: أعمال جديدة متغيرة وهذا النوع يترك للقيادات العليا في اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو المفاجأة التي لم يسبق التعامل معها من قبل، وبهذا تكون النتيجة زيادة كفاءة الإدارة[1].

ج - مدخل إدارة الوقت

أصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر، وقد أدرك الإداريـون العـرب أهميـة الوقت، وبدأوا يخططون له ويستفيدون منه[2].

د- مدخل الإدارة بالأهداف

يستهدف هذا المدخل اهتمام الإدارة بالأهـداف وتحقيـق أفضـل النتـائج، ويركـز هـذا الأسلوب على اشتراك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يتفـق عـلى ضرورة تحقيقهـا، مما يدفعهم إلى أداء مسؤولياتهم ووظائفهم بروح معنوية عالية، كما أن هناك مداخل أخرى تساعد في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية في اتجاه إدارة الجـودة مثـل: تفـويض السـلطات وتفعيـل قنـوات الاتصـال، وتأكيـد محاسـبة الإدارة ومحاسـبة الأفـراد العـاملين، إلا أن هـذه المداخل لا تغنى عن تطوير ثقافة المؤسسة، والتي تعرف بالمناخ التنظيمـي، ولا تغنـى كـذلك عن التدريب المستمر لرفع الكفاءة وتحقيق جودة الأداء[3].

كذلك يرى آخـرون أن "هنـاك العديـد مـن مـداخل إدارة الجـودة الشـاملة في المؤسسـات التربوية ومنها"[4]:

(1) د.رشاد السيد المر، **التطبيقات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص ص. 72-95.

(2) د. أحمد رشيد، **مبادىءؤ الإدارة**، القاهرة،دار النهضة العربية، 1995، ص ص. 65-67.

(3) د. عطيه حسين افندى، **نظرية الإدارة**، القاهرة، دار النهضة العربية، 2002، ص ص. 60-82.

(4) د. احمد ابراهيم احمد، **الجودة الشاملة في الادارة التعليمية**، مرجع سابق، ص ص 149 -189.

1- المدخل الكلي الشامل الذي يفرض النظر إلى المؤسسة التربوية كوحدة متكاملة مترابطة المستويات والمراحل.

2- مدخل التغيير الفكري والسلوكي الذي يحقق تغييرا فكريا وسلوكيا في الأفراد عند الضرورة.

3- المدخل الفلسفي الذي يتطلب من الإدارة تبني مبدأ منع الأخطاء، والتخلي عن مبدأ التفتيش وكشف الخطأ.

4- مدخل الرقابة الذاتية، لأن الجودة لا تفرض على الفرد ولكنها تنبع منه.

5- مدخل العمل الجماعي القائم على الاهتمام بفريق العمل، وليس العمل الفردي.

6- مدخل المشاركة الذي يعتمد على تفهم ومشاركة كل فرد في المؤسسة التربوية وكذلك يعتمد على مشاركة ومساندة كل المستويات الدراسية، والمراحل التعليمية بالمؤسسة التربوية بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

7- المدخل التخطيطي الذي يعتمد على تخطيط كل نشاط بالمؤسسة التربوية وتنظيمه وتحليله، بهدف التحسين المستمر للمؤسسة التربوية ككل.

8- المدخل التنافسي الذي يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية، ورفع كفاءتها وليس لمرحلة معينة فيها دون غيرها.

"وهناك محاذير ينبغي أن تراعى في كل من يقرر الأخذ بأسلوب إدارة الجودة في المؤسسة التربوية أهمها"[1]:

أ - إغفال أهمية العنصر البشرى في كل مراحل تطبيق إدارة الجودة.

ب- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.

ج- عدم توافر معلومات صادقة عن صورة الواقع والإنجازات المحققة.

---

(1) أحمد الخطيب، **ادارة الجودة الشاملة. تطبيقات في الادارة الجامعية**، الرياض، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2000.

2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

يوجد العديد من الخطوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى وجود متطلبات لازمة لتنفيذ هذه الخطوات ومن أهم تلك المتطلبات تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بها كل من هذه المجالس، وذلك على النحو الآتي[1]:

أ- مجلس الجودة:

ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة وينبثق من مجلس المؤسسة التعليمية ويرأسه رئيس المؤسسة، ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس[2]:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة،ولجنة قياس وتقويم الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.

ب- فريق تصميم الجودة وتنميتها

يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياته في:

---

(1) . خالد محمد الزواوى، **الجودة الشاملة في التعليم واسواق العمل في الوطن العربي**، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص ص 34-47.

(2) د. صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، مرجع سابق، ص ص. 101-104.

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة التعليمية وتحديد خطواتها الأساسية، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- تحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية.

ج- لجنة توجيه الجودة[1]:

تعتبر مركز عملية إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

- توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل المؤسسة التعليمية.

د- لجنة قياس الجودة وتقديمها

وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية والتأكد من مدى توافق أهداف المؤسسة التعليمية مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

"هذا، ومن الأمور التي ينبغي أن تركز عليها قيادات هذه اللجان والمجالس السابقة تنظيم برامج تدريبية ومتخصصة للعاملين بالمؤسسة التعليمية بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وكيفية تنفيذ الأعمال المختلفة[2]"، وبالإضافة إلى ما سبق تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضا اختيار المسهل (Facilitator)

---

(1) المرجع السابق... ص 105.

(2) د. مريم محمد ابراهيم، **إدارة المدارس بالجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص ص. 87-122.

ويعتبر عاملا أساسيا في نجاح أو فشل برنامج إدارة الجودة، ويجب أن تتوافر فيه عدة صفات منها: القدرة على الاتصال الجيد والقدرة على عرض الأفكار وكتابتها بطريقة جيدة، ولديه خلفية عملية في مجال العلوم السلوكية، ومستمع جيد، ويقوم المسهل بتوجيه وتنسيق العمل والتأكيد من تطبيق برنامج الجودة.

أما بخصوص **خطوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، والتي تسهم فيها تقوم بها المجالس السابقة فيمكن تحديد هذه الخطوات على النحو الآتي[1].

أ- التمهيد

وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة، والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل، وتتضمن هذه العملية الممارسات الآتية:

- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.
- تحديد احتياجات العملاء الداخلين (المتعلمين) أو الخارجين (احتياجات مؤسسات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها).
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.
- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.
- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ.

---

(1) د. صالح ناصر عليمات، **ادارة الجودة الشاملة في المؤسيات التربوية**، كرجع سابق، ص ص. 100-104.

ب - التنفيذ

وتتضمن تلك المرحلة الممارسات الآتية:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين[1].

ج- التقويم

تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا يقصد بها فقط التقويم النهائي للحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه. ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة سواء التمهيد أو التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة في المرات القادمة، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية.

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد[2].

خامسا: معوقات ومشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

مع الأهمية الكبيرة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية داخل كافة مؤسساتها وذلك سعيا لتحقيق مزيدا من النجاح والتقدم داخل تلك المؤسسات، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق ذلك أثناء عملية التطبيق.

---

(1) نواف عبد العزيز الفحيمى، **تطبيق مبادىء الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالى بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية الاقتصاد والادارة، 1426، ص ص. 82-102.

(2) د. سلامة عبد العظيم حسين، **الاعتماد وضمان الجودة في التعليم**، مرجع سابق، ص ص 97-102.

"وبصفة عامة فإن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية تحول دون تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية أهمها "[1]:

1- المعوقات الإستراتيجية

- انحراف الأهداف عن رضا وارتياح المستهلك (الطالب).
- شيوع قيم لا أخلاقية في المؤسسة التعليمية.
- ضعف الصفات القيادية في اتخاذ القرارات الحاسمة.
- قصور التخطيط في المؤسسة التعليمية.
- نقص وعي العاملين بسياسة المؤسسة.
- ضعف الضبط والربط في المؤسسة.

2- معوقات ربط المؤسسة التعليمية بالبيئة[2]

يلاحظ أن هناك عناصر تفاعل المؤسسة مع البيئة هي:

- الطلاب.
- المؤثرات الخارجية.
- طرق التدريس.
- المواد والخامات اللازمة لأداء العملية التعليمية.
- المقاييس التي يتم الأخذ بها في تطبيق معايير الجودة.

وإذا حدث قصور في أحد هذه العناصر فإن تحقيق أهداف الجودة الشاملة يتأثر سلبا.

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد، **الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية**..مرجع سابق، ص ص. 182-184.

(2) د. هانى عبد الملك، **الجودة الشاملة.. النظرية والتطبيق**، القاهرة، مكتبة الرسالة، 2001، ص ص. 112-124.

3- المعوقات الاجتماعية

يعوق تحقيق الجودة الشاملة عددا من المعوقات الاجتماعية مثل:

- الضغط الاجتماعي
- وجود جماعات خارجية.
- سلوك الأفراد وتوقعاتهم التي تتعارض مع متطلبات الجودة الشاملة.

4- معوقات التواصل

هناك مجموعتان من معوقات التواصل هما[1]:

أ - معوقات التواصل الداخلية

- ضعف تواصل الإدارة مع العاملين.
- سيادة عدم الثقة والشللية وعدم الموضوعية.
- عدم تناول المعلومات في سهولة ويسر.
- غموض أهداف المؤسسة وسياستها وإجراءاتها وتوقعاتها.

ب- معوقات التواصل الخارجي:

- غياب المعلومات عن المستهلك.(الطالب)
- استبعاد متطلبات البيئة من مفهوم الجودة الشاملة.

5- معوقات ثقافية

تتأثر الجودة بالثقافة السائدة في المؤسسة وذلك على النحو التالي[2]:

أ - يؤدى تحقق ثقافة تغير الأجر مع تغير الإنجاز إلى تحقيق جودة شاملة أفضل.

---

(1) نبيل سعد خليل، **تجارب عالمية معاصرة في مجال إصلاح التعليم**، بيروت، دار الحياه للإعلام، 2004، ص 162-170.

(2) فيليب اسكاروس، **الجديد في مناهج البحث التربوي، اختيارات من احدث المصادر الانجليزية**، القاهرة، المركز القومى للبحوث والتنمية، مايو 2002، ص ص. 56-58).

ب- يؤدى تحقق ثقافة آلية السوق في تحسين الجودة إلى البقاء في المنافسة لما هو أفضل.

ومن جهة أخرى يرى العديد من الباحثين وجود العديد من الموانع التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمنظمات الأخرى، حيث يسود هيكل تنظيمي قديم، ومن ثم كان لابد من تصميم وحدة كاملة، لإدارة جديدة، تجاري التحديات الملائمة، ومن أهم هذه المعوقات[1]:

- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم: بمعنى تعاقب المديرين على المدرسة الواحدة لا يتيح الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق له.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
- تعدد المستفيدين من المدرسة يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- تعجل المؤسسة التعليمية لتحقيق نتائج سريعة.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
- عدم توافر العناصر البشرية (العاملين) المدربين على إدارة الجودة الشاملة.
- المركزية في رسم الخطط واتخاذ القرارات.
- اعتراض بعض العاملين.
- تفضيل البعض لاتباع الأساليب التقليدية في التعليم والإدارة.

---

(1) د. محفوظ احمد جودة، **أدارة الجودة الشاملة..مفاهيم وتطبيقات**،.ص.ص. 237-239.

- إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد في بداية التطبيق.
- قد لا تقتنع القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهلية الحصول على التغذية المرجعية من الطلبة.
- صعوبة نقل وتداول المعلومات ووصولها إلى صانعي القرار في الوقت المناسب لعدم الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- عدم التقدير الكافي بأهمية الموارد البشرية.
- اللبس حول التدريب وتقييم الأداء: هذا يعني إهمال احتياجات العاملين التدريبية لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته أو معاييره عند تقييم أداء العاملين.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة، بمعني اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الأطراف المعنية في المدرسة وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- تسيب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- ندرة توفر البيانات والمعلومات التقليدية على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي في جمع المعلومات والبيانات عن الإدارة المدرسية وتطويرها.
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- عدم الإنصات الكافي للمستفيدين من العملية التعليمية[1].

---

(1) د.احمد ابراهيم احمد، **الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية**...مرجع سابق، ص ص. 185-186.

كما أوضح" ديمنج Deming" أن هناك عدد من الأمراض القاتلة يتعين الانتباه لها وتحاشيها والعمل على كل ما من شأنه الابتعاد عنها"[1]، وبذلك يعرض ديمنج نقدا لإدارة الجودة الشاملة متمثلا في معوقات تطبيق هذا الأسلوب والتي أطلقت عليها أمراض ديمنج الخمسة المميتة وهي[2]:

1- عدم وجود استقرار في الهدف.

2- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.

3- تقييم الأداء على فترات متباعدة.

4- عدم ثبات الإدارة.

5- الإدارة باستخدام الأرقام والمشاهدة فقط.

"ومن جهة أخرى يرجع عدم نجاح بعض المؤسسات التعليمية في تطبيق برامج الجودة الشاملة إلى ما يلي"[3]:

- عدم توافر إحساس الأفراد العاملين بالأهداف أو الرؤى المشتركة حيث أن كل فرد منهم يؤدي دوره الوظيفي بصورة غير مترابطة، وأحيانا يكون بصورة متناقضة، وأحيانا يشعر بعض الأفراد بالاندماج في العمل، ولكن لا يتوافر لديهم الإحساس التام والإدراك الواعي لأهداف ومهمة المؤسسة.
- تعتبر تلك المؤسسة أكثر رعونة، ولا نظامية على الرغم من أن لديها مستويات جيدة وذلك في حالة وجود إحساس قليل وإدراك بسيط لدى العاملين أهمية جماعات

(1) Deming W.E M **The new Economics For Industry,Education Government**, USA,Mc Graw Hill, 1993.

(2) قاسم نايف علوان، **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001, 2000** عمان، دار الثقافة، 2005، ص ص. 113-117.

(3) د. سلامة عبد العظيم حسين، **الاعتماد وضمان الجودة في التعليم**، مرجع سابق، ص ص. 109-113.

العمل، بدون وجود أدني مستوى من التنافس بين العاملين في إدراك مسئولية كل فرد في المؤسسة.

- تطبق تلك المؤسسات أهدافا بسيطة جدا ومتواضعة ومعتمدة على تطورات وتحسينات تمت ببطء في الأداء الوظيفي في أخر سنة قبل التقديم، حيث أن معظم تلك الأهداف قد تم وضعها بصورة منفردة، وكل هدف على حده، وأن معظم تكل الأهداف متصلة اتصالا وثيقا بالنتائج وبالعائد الذي تحققه المؤسسات وليست متصلة بالعملية الوظيفية.
- في تلك المؤسسات التعليمية لا يكافئ العاملين على فاعلية عملهم بصورة جيدة أو يكافئون على الطريقة التي تناسب الإستراتيجية الكاملة للمؤسسات. وبالرغم من أن هناك نظاما تقيميا، إلا أنه يعتمد على التنافس بين الأفراد بدلا من الاعتماد على البيانات الواضحة، أو على مؤشرات الأداء الخاصة بعملية التحسين في العملية الوظيفية. وربما تطبق المؤسسات نفس المستوى الذي طبقته في العام السابق، وربما تكون راضية ومقتنعة بذلك، إلا أن فكرة التحسين المستمر والمتواصل أو عمليات التحول تندرج بصورة قوية داخل سياسة تلك المؤسسات.
- هناك مصادر إهدار الوقت في إدارة المؤسسات التعليمية والتربوية بخاصة، ومن هذه المصادر[1]:

1- مصادر شخصية نابعة من سلوكيات المديرين وعاداتهم.

2- مصادر اجتماعية نابعة من سلوكيات الناس المتعاملين مع المؤسسات.

3- مصادر نابعة من تعقيدات النظم والإجراءات.

4- مصادر فنية نابعة من عدم استخدام الأجهزة التي صنعت من أجل اختصار الوقت في إنجاز الأعمال.

---

(1) د. محمد جاسم محمد، **سيكولوجيا الادارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوسر العام**، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2004، ص ص. 66-77.

5- كثرة الاجتماعات العامة دون داعٍ، بالإضافة إلى كثرة التقارير والمذكرات الداخلية دون أن يكون لها أهمية كبيرة.

وقد وضع خبراء الإدارة بعض العلاجات لمصادر إهدار الوقت في المؤسسات التربوية وهى[1]:

أ - تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى كي تتحمل مسؤولياتها مع تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

ب- المراجعة المستمرة لجدول توزيع الوقت بين الأنشطة داخل المؤسسة.

---

(1) د.محمد محمد المحمدى، **الإدارة الإستراتيجية**، القاهرة، مكتبة الطلبة، 2005، ص ص. 201-210.

الفصل الثالث

تحليل النظم التعليمية

كأحد مداخل إدارة الجودة الشاملة

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- ✍ **أولا: معنى النظام.**
- ✍ **ثانيا: مفهوم النظام التعليمي.**
- ✍ **ثالثا: مكونات النظام التعليمي.**
- ✍ **رابعاً: أهمية منحى النظم في التعليم وفوائده.**
- ✍ **خامسا: أنواع النظم التعليمية.**
- ✍ **سادساً: العوامل المؤثرة في النظم التعليمية.**

الفصل الثالث

تحليل النظم التعليمية
كأحد مداخل إدارة الجودة الشاملة

إن الأساس النظري لنظرية تحليل النظم التعليمية هي نظرية النظم Theory System لعالم لأحياء Buckley الذي قدم لأول مرة هذه النظرية كإطار عام ومنهجية لدراسة وتحليل الظواهر الطبيعية. وبالتالي لابد من دراسة وتحليل هذه النظرية التي تمثل الإطار الفلسفي لأهم المفاهيم العلمية والتقنية في حقل النظم التعليمية

أولا: معنى النظام

تمثل نظرية النظم System Theory محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة في الحياة والطبيعة وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة. إن نظرية النظم العامة هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا. منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر إلى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها.

ولذلك عرف Buckley النظام System بأنه ذلك الكل المكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض الآخر. أما المنهجية العلمية التي يمكن من خلالها دراسة

النظم والعلاقات مابين أجزاء النظام فهي نظرية النظام.[1]

مفهوم النظام:

إن كلمة النظام متداولة كثيرا في حياتنا اليومية مثل النظام الكوني نظام جسم الإنسان، وقد ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم النظام في مجال الإدارة مع الزيادة المطردة في حجم التنظيمات الإدارية وازدياد حجم تأثير البيئة الخارجية على المنظمات[2]، حيث عرف النظام System بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا. وأن العلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا لتحقيق هدفها المشترك وللنظام مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

مكونات النظام:

إن النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو أن لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات (Input, output, Processing, Feedback)، وتختلف النظم بطبيعة مدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها والشكل (3-1) يوضح تلك المكونات:

1- **المدخلات:** هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية وتتباين المدخلات بحسب نوع النظام، فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام ومدخلات نظام المعلومات بيانات ومدخلات النظام التعليمي الطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية.

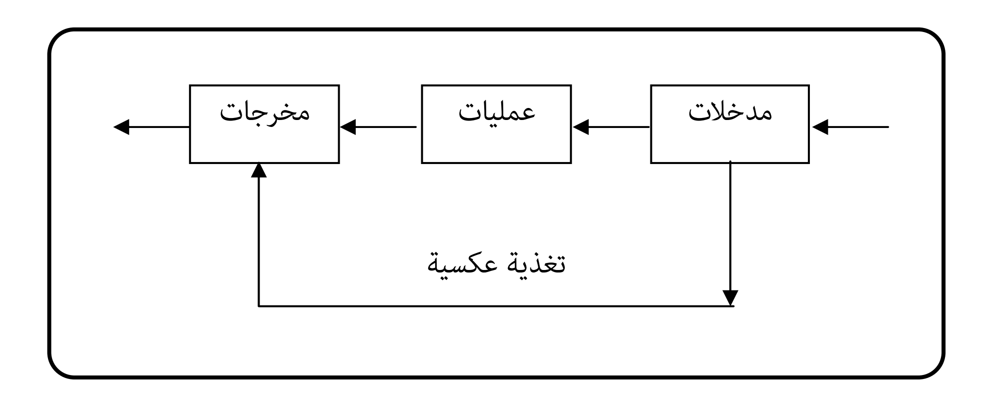
---

(1) راجع:

Tribus, Myron,2009, Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, www.fremont. ca.

تاريخ الدخول 1434/11/17

(2) انظر: سوسن شاكر, والزيادات, محمد عواد, 2008,"**الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي،** الطبعة الأولى, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 22 وما بعدها.



شكل (3-1)**: مكونات النظام**

2- **العمليات:** تعني كل الأنشطة التي تتولى تحويل المدخلات إلى المخرجات فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها إلى المعلومات في نظام المعلومات والعمليات الإنتاجية لتحويل المواد الأولية إلى سلع في النظام الإنتاجي.

3- **المخرجات:** هي كل ما ينتج عن النظام كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات، خدمات.

4- **التغذية العكسية:** تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام. ويعبر عنها بالتغذية العكسية وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الايجابية عن مخرجات النظام, ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارن المخرجات بمعايير محددة مسبقا للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن والاستقرار[1].

(1) Please refer to: Herman van de Werfhorst (2013) Educational systems and four central functions of education, Research programme funded by NWO Programming Council for Educational Research (PROO) 2011-2015, University of Amesterdam, p.p. 24-25.

ثانيا: مفهوم النظام التعليمي

جاءت فكرة تحليل النظم والنظام التعليمي بشكل خاص من فرضية الجشتطالت التي تشير إلى أن أي كل هو عبارة مجموع أجزائه بالإضافة إلى العلاقة التي تربط هذه الأجزاء، أو أن الكل لا يساوي مجموع الأجزاء، ويشير بعض التربويون إلى أن النظام في التعليم على أنه وسائل تقنية تعتمد العلمية والمنطق في أهدافها وتكويناتها، والضبط والمركزية في إجرائها لعواملها وعملياتها ونتائجها.

وفي موقع آخر يعرف نظام التدريس بأنه مجموعة من العوامل المنظمة معاً بصيغ نفسية وتربوية، بحيث يتحقق من تفاعلها أهداف محددة لدى التلاميذ، ويتصف النظام التدريسي بالمواصفات التالية:

1- التنظيم والانضباط المقصود لعوامل وعمليات ومخرجات.

2- ارتباط عوامل وعناصر التدريس معاً بعلاقات متفاعلة ثنائية وكلية.

3- التحديد المسبق لمعطيات بيئة التدريس والتوصيف الدقيق لمواطن الضعف والقوة فيها.

ويشتمل أي نظام وحتى النظام في التعليم على المكونات التالية:

1- **المدخلات Input:** وتتكون من مجموعة من العناصر التي تزود النظام بالمواد اللازمة له.

2- **العمليات Processes:** وهي عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحول المدخلات إلى نتاج أو أهداف أو مخرجات.

3- **المخرجات Output:** وهي الناتج المرجو تحقيقه ويكون على صورة نتاج صناعي أو نتاج تربوي وغيره من المخرجات التي يتم التخطيط لها مسبقاً[1].

---

(1) For more information: Jack Bugas,(2013) What Can We Learn about the U.S. Education System from International Comparisons? An Analysis of PISA and TIMSS Scores and their Implications for the U.S. the Silicon Valley Education Foundation Stanford University, p. 17.

ثالثا: مكونات النظام التعليمي

يمكن التعرض للمكونات الرئيسة للنظام التعليمي كما يلي:

1- المنهج كنظام:

يعتبر أسلوب النظم أحد الوسائل الفعالة للنظرة الشمولية للأشياء والأنظمة الفكرية ومنها التربية، والمنهج - في ضوء أسلوب النظم- يعد نظاماً فرعياً من النظام التربوي وبالتالي فإن المنهج كنظام لا بد أن يتفاعل مع النظام التربوي لكي يحقق أهدافه.

والمنهج نظام لا يمكن وصفه وفهمه إلا في ضوء سياقه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، فهو نظام مفتوح يتأثر بالنظم الاقتصادية، والاجتماعية، والإعلامية، والسياسية، كما يتأثر بعناصر النظام التعليمي الأخرى.

مكونات المنهج كنظام:

المنهج كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، وفيما يلي وصف لهذه العناصر:

1- **المدخلات:**

تتكون مدخلات نظام المنهج من كافة مصادر أهداف المنهج، فإن أهداف المنهج تشتق من حاجات كل من المجتمع والفرد، ولا بد أن تكون الأهداف ممثلة صادقة لهذه الحاجات، ومرآة تعكس حاجات المجتمع وقيمه والخبرات التي يجب أن يمر بها المتعلم.

ولكي تتحقق الأهداف لا بد من الوقوف على خبرات التلاميذ السابقة مثل مرورهم بخبرة المنهج، وهذه الخبرات تحتاج إلى قيام التلاميذ بأنشطة محددة تتلاءم وإمكاناتهم وقدراتهم، ويكتسب التلاميذ نتيجة مرورهم بالخبرة التعليمية المعرفة التي يتضمنها المنهج، والمعرفة المتضمنة هي معرفة بالعلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية وتهدف إلى تنمية قدرة المتعلمين العقلية ليصبحوا قادرين على حل المشكلات التي تواجههم في البيئة.

2- **العمليات:**

يقصد بالعمليات تلك التفاعلات التي تحدث بين المدخلات لإنتاج المخرجات، وتتمثل هذه التفاعلات في خطوات لإنتاج المنهج المدرسي ابتداء من التخطيط له، وانتهاء

بتنفيذه وتطويره وتقويمه ومراجعته، فيبدأ مخططو المنهج في تصميمه من حيث صياغة أهدافه ومكوناته ومواده التعليمية، وهذه ما يطلق عليه هندسة المنهج.

3- المخرجات:

بعد أن يتم تطبيق المنهج لابد من التأكد من أن التلاميذ قد بلغوا الأهداف المحددة سلفاً والمتمثلة في تحقيق النمو الشامل والمتكامل معرفياً، وانفعالياً ونفسحركياً، من خلال وسائل التقويم الممكنة للتأكد من بلوغ التلاميذ للأهداف من جهة، ومن أن المدخلات كانت مناسبة لذلك من جهة أخرى.

4- التغذية الراجعة:

تهدف التغذية الراجعة إلى تحديد درجة ملائمة المدخلات للمخرجات المطلوبة، ومن ثم تعديل أي عنصر من عناصره لتحسين نوعية المخرجات، كتطوير مهارات المعلمين أو تطوير نوعية المواد التعليمية وبمعنى أشمل تطوير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، وكل هذه العناصر تخضع للمراجعة والتقويم المستمر بحيث تصبح في أفضل صورة ممكنة لبلوغ المخرجات المطلوبة.

2- الموقف التعليمي كنظام:

كانت دراسة فكرة النظم والمفاهيم المرتبطة بها، في الأقسام السابقة، ترمي إلى استيضاح أبعادها، والتعرف إلى سمات طبيعتها، للوصول إلى فهم دقيق لما يمكن استخدامه إطارا للبحث في ماهية الموقف التعليمي على اعتبار انه نظام.

مبادئ الموقف التعليمي على اعتبار انه نظام [1]:

1- يرتبط الموقف التعليمي بالتربية الموجهة نحو الأهداف أكثر من ارتباطه بالتربية الموجهة نحو المضمون.

---

(1) Laudan Aron and Pamela Loprest,(2012) Disability and the Education System, Division of Behavioral and Social Sciences and Education at the National Research Council, Washington, future of children, VOL. 22 / NO. 1 / SPRING, p.p. 30-36.

2- هنـاك مواقـف تعليميـة منظمـة في نمـاذج معينـة كـالنموذج الاسـتقرائي أو النمـوذج الاستنتاجي وكل موقـف منها نظـام لـه عنـاصره، وعلاقـات تبادليـة بينهـا، ولـه مدخلاتـه، ومخرجاته.

3- يتفاوت الطلاب في استعداداتهم، ومعدلات تعلمهـم، وطـرق تعلمهـم، والصـعوبات التـي يواجهونها في التعلم، والظروف التعليمية المحيطة بهم. ومعنى هذا أن كل طالب يتعلم على نحو أفضل؛ عندما تتشكل وسائل التعلم وظروفه بشكل يناسب كل واحد منهم، أي عندما تراعى الفروق الفردية لدى المتعلمين.

4- يتوافر لدى كل طالب حب الاستطلاع وقدرة كبيرة على التعلم الذاتي، شريطة أن تسـتثار دوافعه على نحو سليم، وأن توفر له كافة الشروط الميسرة لعملية التعلم.

5- يمكـن زيـادة أداء كـل مـن المعلـم والمـتعلم، زيـادة كبـيرة، إذا مـا اسـتخدمنا إمكانـات تكنولوجية، استخداما صحيحا.أن هذه المبدأ يربط بين الطاقة الإنسانية من جهة والموارد الفيزيائية من جهة أخرى.

6- ليس من الاقتصاد التركيز على أهداف تعليمية معينة، ما لم نصل إلى نقطة يكون عندها الناتج متناسبا مع الجهود المبذولة، وما لم نصل إلى هذه النقطة ونتجاوزها، فـإن العائـد سوف يكون قليلا.

3- تصميم التدريس وفق منحى النظم:

يسعى تصميم التدريس إلى بناء جسر يصل بين العلوم النظريـة مـن جهـة والعلـوم التطبيقية من جهـة أخـرى، كـما يسـعى كـذلك إلى اسـتخدام النظريـة التعليميـة في تحسـين الممارسـات التربويـة ورفـع كفايـة العـاملين في ميـدان التربيـة، وإدخـال عنـاصر التكنولوجيـا الحديثة في مجال التعليم.

وتصب معظم ممارسات التدريس في تحسـين عمليتـي الـتعلم والتعلـيم، وتشـير هذه الممارسات إلى مجرد توجيه النداءات للمدرسين كي يخططوا لحصصهم ويحضروا للدروس، ليس بكاف لتحقيق ذلك الهدف، إذا لا بـد مـن وصـف عمـلي مفصـل لآليـات التـدريس، ولقد وجد بعض التربويين في منحى النظم (System APPROACH) وسـيلة فعالـة مـن

شأنها أن تبين للمدرسين كيف (Know how) يمكن أن يصمموا تدريسهم وينفذوه على ارض الواقع.

ويعرف المنحى النظامي بأنه أسلوب يقوم على أساس من العلاقات المتبادلة بين أجزائه أو مكوناته حيث تعمل كوحدة واحدة فتتكامل في تفاعلها من أجل أداء وظيفة معينة أو تحقيق هدف محدد.

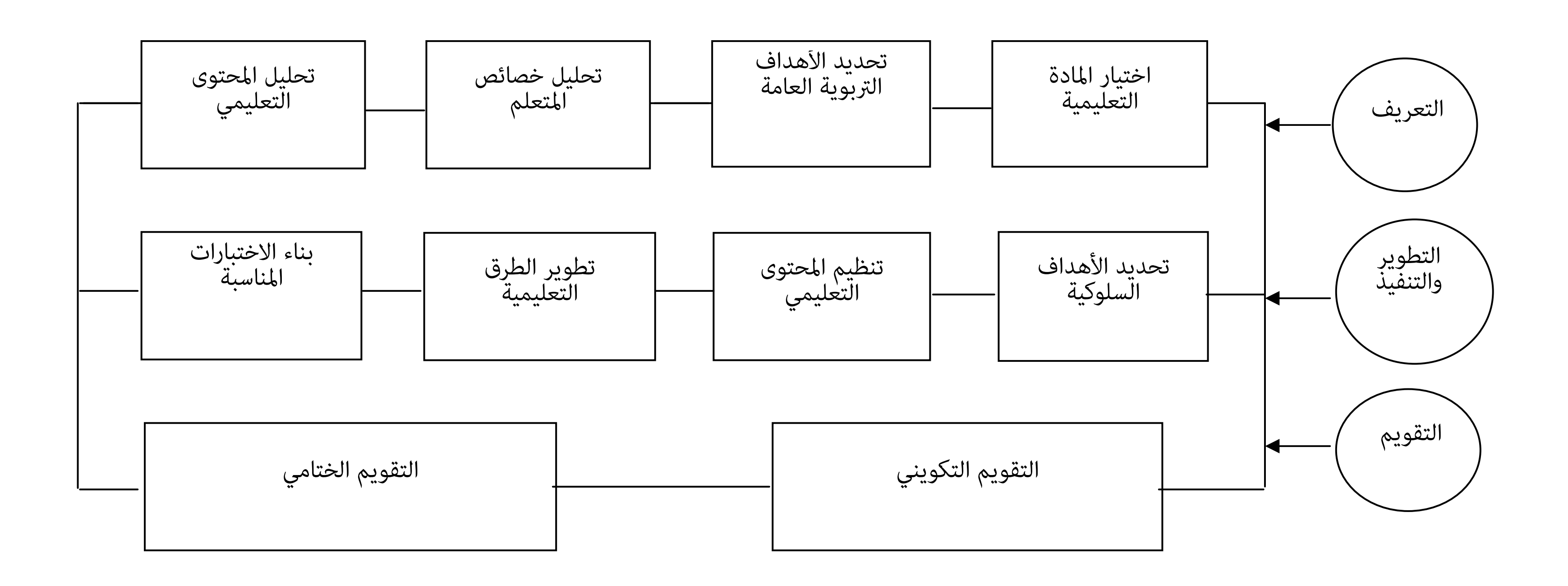
ويؤكد النظام على العلاقات الشبكية التي تربط عناصره المختلفة من مدخلات وعمليات ومخرجات ربطاً محكما من خلال خطوط التغذية الراجعة الدائمة والمستمرة، وتتكون المدخلات (Input) من مجموعة من العناصر التي تزود النظام بالمواد اللازمة له، في حين تلاحظ المخرجات (Output) من خلال النتائج النهائية التي يحققها النظام، وتشمل العمليات (Processes) الطرق والأساليب التي تتناول مدخلات النظام بالمعالجة بحيث تأتي بالنتائج المراد تحقيقها وتمثل العمليات أداة الوصل المتفاعلة بين المدخلات والمخرجات كما تتضمن وصفا إجرائيا مفصلا لكيفية تحقيق الأهداف.

ويبين الشكل (3-2) مكونات النظام والعلاقات الشبكية بينها من خلال خطوط التغذية الراجعة التي تعتبر الموجه الأساسي لصحة سير النظام.

ويلاحظ استخدام المنحى النظامي في تصميم التدريس من خلال تحديد الأهداف بصيغة إجرائية ملاحظة ومقاسه، ورسم الاستراتيجيات والطرق والأساليب المناسبة، واختيار الوسائل والأدوات وتبني طرق التقويم الملائمة.

رابعا: أهمية منحى النظم في التعليم وفوائده:

- إن محور تكنولوجيا التعليم في ظل منحى النظم هو تنظيم وتطوير المجال التربوي بعناصره وعملياته وأنظمته كافة من تصميم المعلم للدرس إلى التحضير للبيئة التعليمية الصفية إلى تطوير المناهج، وإعداد الكتب المدرسية، وإنتاج الوسائل التعليمية بأسلوب منهجي علمي يعتمد على أسلوب النظام (تخطيط، تنظيم، تقويم العملية التربوية كاملة).



شكل (3-2) **مكونات النظام والعلاقات الشبكية بينهما**

- تغير مفهوم الفصل الدراسي في ضوء النظرة التكاملية لتكنولوجيا التعليم، ومدخل الـنظم، فأصبح نظاما فرعيا لمنظومة تعليمية أوسع وأشمل، فلم يعد مجرد حجرة أو قاعة يلتقـي فيها المعلم بطلبته، بل أصبح بيئـة للـتعلم تمـارس فيهـا العديـد مـن النشـاطات للتعلـيم والتعلم وليس مكانا للتلقين والإلقاء.
- تغير دور المعلم والمـتعلم، فتحـول المـتعلم فيـه مـن الموقـف السـلبي الـذي يتلقـى فيـه المعلومات عندما يشاهدها أو يستمع إليها إلى دور المشارك الايجابي للحصول على المعرفة بحيث لا يتم التعلم بمجرد تلقي المعلومات ولكن عن طريق التفاعل مع المعلم والوسيلة والموقف التعليمي وزملاء الفصل. كذلك لم يعد الفصـل الـدراسي عـلى الصـورة التقليديـة التي كان المعلم يتباهى بها من حيث السكون والهدوء، بل أصبح الفصل عبارة عن خليـة نحل تشاهد فيه دينامية وحركة ونشاط تلقائي وبحث عن المعرفة وتفاعـل وفـق الهـدف المحدد؛ وبعبارة أخرى أصبح هناك ما يسمى " **الفوضى المقبولة المنظمة"**
- يساعد منحى النظم في وضع طرق التقويم المناسبة للتأكد من تحقيق الأهداف.
- يمكن منحى النظم المعلم من الحكم بموضوعية عالية على مدى تحقيق أهداف التعلم.
- يساهم منحى النظم في حل كثير من المشكلات التربوية المعاصرة، مثـل الانفجـار السـكاني وما ينجم عنه من ازدحـام في الفصـول، والانفجـار المعـرفي مـن خـلال تطبيـق تكنولوجيـا الاتصـالات الحديثـة، والـنقص في أعضـاء الهيئـة التدريسـية، والفنيـة، والمـؤهلين علميـا، وتربويا، والمساهمة في حـل بعـض المشـكلات المتعلقـة بالتنميـة الاجتماعيـة عـن طريـق تعديل الأنماط السلوكية واكتساب المواطن عادات واتجاهـات وقـيما جديـدة تسـاعده في التكيف مع معطيات التغيرات التكنولوجية الحديثة.
- ولذا فإن الاستعانة بتكنولوجيا التعليم في ضوء مفهوم منحى النظم تقتضي التخطـيط لهـا وتحديد الأهـداف التعليميـة والمصـادر والتسـهيلات اللازمـة، أي الإعـداد لجميـع عنـاصر منحى النظم لتكنولوجيا التعليم[1].

---

(1) راجع: د. سلامة عبد العظيم، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 17 وما بعدها.

خامسا: أنواع النظم التعليمية

يمكن تقسيم النظام من حيث تفاعله مع البيئة إلى نوعين[1]:

النوع الأول: النظام المفتوح Open System

هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة ويتأثر بها ويؤثر فيها، ويعبر عنه بالشـكل التـالي، ونظراً لتعذر رسم الشكل، يمكن وصفة بالتالي:

دائرة أو مستطيل كبير، بداخله4 مربعات، 3منها على مستوى واحد متقاربة نوعاً ما والرابع أسفل منها، المربع الأول عبارة عـن مـدخلات **In put** نظـام التعلـيم- طـلاب أسـاتذة مناهج... الخ - والمربع الثاني خاص بعمليات تحويلية Processes وهـي العمليـات التـي تـتم على الطالب أثناء فترة بقاءه بالمرحلة، والمربع الثالـث عبـارة عـن مخرجـات Out put نظـام التعليم، وهي الطلاب، والمربع الرابع والأخير عبارة عـن التغذيـة الراجعـة back Feed وهـي تمثـل متابعـة النظـام لمخرجاتـه، ومـدى اسـتفادة المجتمـع منهـا، وهنـاك أسـهم تـربط تلـك المربعات، فهناك سهم يتجه من المدخلات إلى العمليات التحويلية وسهم آخر يتجـه منهـا إلى المخرجات، وسهم ثالث يتجه من المخرجات إلى التغذية الراجعة، وسهم رابـع يتجـه منهـا إلى المدخلات مرة أخرى.

البيئة/ المجتمع

عمليات تحويلية Processes
مدخلات In put
مخرجات Out put
تغذية راجعة back Feed

(1) راجع: محمود سلامة محمود الهايشة (2013)، النظم التعليمية، عمان، دون ناشر، ص ص.6-10.

ويلاحظ أن النظام لا يوجد في فراغ، بل داخل بيئة أو مجتمع يحيط به، وهـو الـذي يوجده لتحقيق الأهداف التي ينشدها مـن النظـام. وتكـون بدايتـه مـن المـدخلات فالعمليـات التحويلية، فالمخرجات، وأخيراً التغذية الراجعة ومنها للمدخلات.

ومن ابرز سمات النظام السابق:

1- يتفاعل مع البيئة.

2- توجد فيه تغذية راجعة .

3- يعيد تنظيم مكوناته بحسب الظروف البيئية.

4- يميل إلى المحافظة على استقراره وتوازنه.

النوع الثاني: النظام المغلق Closed System

لا يتفاعل مع البيئة، ويتجاهـل الاعتبـارات الخارجيـة، والتفاعـل بـين أجـزاء النظـام نفسه، ويعبر عنه بالشكل التالي، ونظراً لتعذر رسم الشكل، يمكن وصفة بالتالي:

دائرة أو مستطيل كبير، بداخله 3 مربعات على مستوى واحد متقاربة نوعاً ما المربع الأول عبارة عن مدخلات In put نظام التعليم- طلاب، أساتذة مناهج... الـخ- والمربـع الثـاني خاص بعمليات تحويلية Processes وهي العمليات التي تـتم عـلى الطالـب أثنـاء فـترة بقـاءه بالمرحلة والمربع الثالث عبارة عن مخرجاتOut put نظام التعلـيم، وهـي الطـلاب، وهنـاك أسهم تربط تلك المربعات، فهناك سهم يتجه من المـدخلات إلى العمليـات التحويليـة، وسـهم آخر يتجه منها إلى المخرجات[1].

(1) راجع: د. مهنى عنايم (2010) محاضرات في:نظم التعليم والقوى المؤثرة في النظم التعليمية"، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص 14 وما بعدها

البيئة/ المجتمع

مخرجات Out put
عمليات تحويلية Processes
مدخلات In put

ويلاحظ أن النظام لا يوجد في فراغ، بل داخل بيئة/ مجتمع يحيط به، وهو الذي يوجده لتحقيق الأهداف التي ينشدها من النظام. وتكون بدايته من المدخلات فالعمليات التحويلية، فالمخرجات، ولا توجد فيه تغذيه راجعة كالنظام المفتوح لما سبق بيانه.

ومن ابرز سمات النظام السابق:

1- لا يتفاعل مع البيئة.

2- لا توجد فيه تغذية راجعة .

3- لا يعيد تنظيم مكوناته بحسب الظروف البيئية.

4- لا يميل إلى المحافظة على استقراره وتوازنه.

سادسا: العوامل المؤثرة في النظم التعليمية

تعكس السياسة التعليمية الواقع الاجتماعي الذي تعيش فيه، وهي صدى له، ولذا يتوقف نجاح النظم التعليمية على عدد من العوامل السياسة، والاجتماعية، والاقتصادية، والاقتصادية التي تؤثر في صياغة السياسة التعليمية والتخطيط لتنفيذ موادها، وتحديد مسارات التنفيذ. ومن تلك العوامل:

1- العامل السياسي

يؤثر العامل السياسي بشكل كبير في تشكيل النظام التعليمي والتخطيط له، ذلك أن النظام التعليمي بأنواعه ومراحله يحدد وفق رغبة الحاكم، أو السيطرة الاحتلالية حال تعرض الدولة للاحتلال، وتؤثر العوامل السياسة في النظام التعليمي من جانبين هما:

أ- النظرية السياسية أو الايدولوجيا السياسية

إن الايدولوجيا عبارة عن خليط من التراث الثقافي والاجتماعي والحضاري والقيم المتفاعلة معاً لشعب من الشعوب. ولقد ظهرت الايدولوجيا في فرنسا خلال القرن الثامن عشر، وكانت تعني علم الأفكار idea logy وكانت صلتها وثيقة بالتربية، فعلم الأفكار يرتبط بحياة الإنسان والقواعد الأساسية لتعليمه وتعلمه، وتتأثر السياسة التعليمية بالايدولوجيا السياسية السائدة في المجتمع، لكون رسم السياسة التعليمية لا يتم بنجاح إلا إذا كانت الصورة عن المواطن الذي يتمناه المجتمع في ضوء تطلعات المستقبل واضحة، وهذا يتطلب ضرورة وجود نسق فكري عام يتبناه المجتمع، ويحدد معايير السلوك والتفكير.

ب- الظروف السياسية الطارئة

وهي الظروف التي تفرض نفسها على الدولة، فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها، وهي ظروف داخلية، كالمظاهرات، والإضرابات، والحروب الطائفية ...الخ وظروف طارئة خارجية، كالحرب مع دولة أخرى، أو متعرض الدولة لاحتلال...الخ. وتؤثر تلك الظروف كذلك بالحد من الإنفاق على التعليم، أو فرض رسوم ولغة أجنبية، أو تغيير بعض مواد السياسة التعليمية، أو إلغائها بالكلية، كما فعل كرومر بالتعليم المصري [1].

2- العامل الاقتصادي

يعد العامل الاقتصادي من أهم العوامل المؤثرة سلباً وإيجاباً، ذلك أن له كبير الأثر في ميزانيات التعليم، التي يحتاجها نظام التعليم، بل إن المفهوم الجديد للتعليم على مستوى العالم أنه عملية استثمارية، وأصبح التخطيط للتعليم يعتمد على المؤشرات الاقتصادية، فالعلاقة بينهما علاقة طردية، كلما ازدهر الاقتصاد ازدهر التعليم، وكلما

(1) Refer to: Eurydice Highlights(2013) The structure of the European education systems, Wim Vansteenkiste, Communication and Publications, p.p. 41-44.

ازدهر التعليم ازدهر الاقتصاد لاستفادته من مخرجات نظام التعليم، وتتضح العلاقة المتبادلة بين الاقتصاد والتعليم من خلال النقاط التالية:

- كلما زاد معدل التنمية الاقتصادية، أمكن زيادة ميزانية التعليم، مما يساعد على نشره وتحسين مستواه.
- العامل الاقتصادي هو الدعامة التي يستند عليها التوسع في التعليم.
- العامل الاقتصادي هو الذي يوفر فرص العمل للأيدي العاملة المتعلمة، وبالتالي فهو مصدر أساسي للدخل.
- التعليم هو السبيل لإعداد القوى البشرية المتعلمة والمدربة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي.
- كلما زادت دخول الأفراد نتيجة التنمية الاقتصادية كلما زادت التطلعات إلى مستويات تعليمية أعلى وأرقى.
- كلما تحققت التنمية الاقتصادية، كلما زادت فرص العمل، وتحسنت معدلات الأجور.
- تشكل الأنشطة الاقتصادية قوة ضاغطة في اتجاه الطلب على التعليم.

ومن ذلك يتضح أن الاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يسخر في سبيل التقدم، وذلك من خلال التعليم، الذي هو بدوره سبيل لتطوير الاقتصاد.

3- العوامل الجغرافية

يرتبط العامل الاقتصادي بالعامل الجغرافي، ذلك أن اقتصاديات أي دولة تعتمد بشكل مباشر على العامل الجغرافي لتلك الدولة، فهي التي تحدد - بإذن الله تعالى- مصادر الثروة فيها، وهناك حالات شاذة. وتؤثر العوامل الجغرافية في نظام التعليم من ثلاث زوايا هي:

أ- المُناخ

يحدد المناخ السن الملائمة لبدء الإلزام، وموسم الإجازات الدراسية، وطول أو قصر اليوم الدراسي، وشكل المباني ومواصفات مواد البناء، والتأثيث والمختبرات وما تحتويه والوسائل التعليمية، كل ذلك يجب أن يخضع لظروف المناخ.

ب- طبيعة البيئة "التضاريس"

الفرد يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها، فالبيئة الجغرافية تلهم الإنسان بما تحتويه من الكثير من الظواهر الطبيعية، والتي تعد خبرة مربية. لذا يجب أن يفسح المجال لدراسة تفاعل الإنسان مع بيئته، ضمن البرامج التعليمية ليلم المتعلم ببيئته فيتكيف معها،ويستجيب لها، وذلك من خلال الأنشطة التربوية. كما أن طبيعة البيئة تحدد محتويات البرامج الدراسية، وتحدد شكل الإدارة التعليمية ومواد الدراسة.

ج- مصادر الثروة

تختلف الثروات الطبيعية من بيئة لأخرى، كما أنها تختلف من حيث مردودها وقيمتها الاقتصادية، وباختلاف مصادر الثروة يختلف الإنفاق على التعليم، والتوسع فيه. ويرتبط هذا العامل من العوامل الجغرافية بالعامل الاقتصادي، فهو المصدر للعامل الاقتصادي، ولكن هناك حالات لم يكن فيها مصدر اقتصادي جيد، ومع ذلك ازدهر اقتصاد البلاد كاليابان.

4- **العوامل الاجتماعية**

تختلف التربية باختلاف تصورها لمفهوم الفرد وعلاقته بأفراد المجتمع ومنظماته، وذلك لكون التربية في أساسها عملية اجتماعية، والمجتمع يعد بعداً من أبعاد التربية. فالنظام التعليمي هو الذي تعتمد عليه الدولة في تغطية احتياجاتها من القوى البشرية بجميع مستوياتها، فالتعليم أمر يتصل بمستقبل الدولة، وهو وسيلتها في تشكيل رجال الغد، ولذا تجعل بعض الدول مراحله إلزامية. وتؤثر العوامل الاجتماعية في النظم التعليمية من خلال:

أ- الدين

يعد الدين من موجهات النظم التعليمية في كثير من بلدان العالم، فهو يؤثر في النظم التعليمية تأثيرا مباشراً، بل إن نشر التعاليم الدينية كان من أهم الدوافع لإنشاء المدارس ولذلك كان يتم بناء النظام التعليمي وفق الأسس الدينية التي يود المجتمع تقديمها للناشئة. وكما أسهم الدين بشكل بارز في إنشاء المدارس وتحديد محتويات

المنهج، أسهم الدين في كذلك بفاعلية في اختيار المعلمين وتعينهم، وإلزامهم بنـوع معـين مـن السلوك.

ب- اللغة

توجه اللغة نظم التعليم، فهي الأداة التي يتم بها التخاطب ونقـل المعلومـات وتـدوين المعرفة، فهي وسيلة العلم في التعبير عن محتواه. واللغة من أهـم العوامـل في شخصـية بنـاء الأمة، وهي دعامة الفكر والثقافة، وتظهر المشكلات اللغوية في الدول التي يتكلم سكانها أكثر من لغة، كما الحال في الهند.

ج- التركيب الاجتماعي

يـنعكس التركيـب الاجتماعـي للمجتمـع عـلى التعلـيم، ونظمـه وأنواعـه، والفـرص التعليمية حيث تختلف النظم التعليمية باختلاف علاقة الفرد بالمجتمع، وبـاختلاف المفـاهيم والفلسفات التي تبلور هذه العلاقة وتحدد إطارها، كـما يمهـد التعلـيم لمسـير المجتمـع نحـو المستقبل من خلال إعداد متطلباته من القوى البشرية بـالكم والكيـف المطلـوبين، ولـذا فـإن النظام التعليمي يعكس درجة تقدم المجتمع.

ويتضح أثر التركيب الاجتماعي على نظام التعليم من خلال تحول نظم التعلـيم مـن احتكار النبلاء والأثرياء قديماً للتعليم، حيث جعلوه خاصاً بهم، واستخدموه لتحقيق أغراضهم ومصالحهم، إلى أن أصبح من الحقوق المعترف بها للإنسان، وكان ذلك نتيجة للتغـير الاجتماعـي المستمر، والتحسن في مستويات المعيشة، وبالتالي ازدياد الطلب على التعليم. وما سبق تتضح آثار العوامل الاجتماعية على السياسة التعليمية، فمخرجات السياسة التعليمية تعمـل بحـول اللـه على تحقيق مطالب المجتمع [(1)].

(1) cread charlatt, perration, jilary (2011): distance learning the guntries the development and future of distance learning the programs in the nine – high – population countries, freance, Unesco,p.p. 21-25.

5- العامل السكاني

تؤثر العوامل السكانية في النظم التعليمية والتربوية بدرجة كبيرة، ونتيجة لاختلاف العوامل السكانية من مجتمع لآخر تختلف النظم التعليمية، ومن أهم العوامل السكانية:

أ- التكوين العنصري للسكان Race

يرتبط التكوين العنصري للسكان ارتباطاً كبيراً بالناحية البيولوجية، التي تؤدي إلى ظهور سلالة متميزة تمثل الجنس البشري الأصلي، أو نتيجة لامتزاج أجناس أصيلة متعددة. والمشكلة العنصرية مشكلة قديمة لها أثرها في تحديد النظم التعليمية، وخاصة في الدول التي توجد بها مجموعات عنصرية.

ب - نمو وتوزيع السكان

يختلف نمو السكان وتوزيعهم ما بين القرية والمدينة، ولذا يجب مراعاة نمو وتوزيع السكان عند التخطيط لتوزيع الخدمات التعليمية، وذلك بحسب توزيع السكان ونموهم داخل الدولة من منطقة لأخرى وفقاً لأعداد الطلاب.

ج- الانفجار السكاني

هو أحد الانفجارات التي يشهدها العصر الحالي، ومنها الانفجار المعرفي والمعلوماتي. ولا يعد الانفجار السكاني مشكلة تعليمية، أو من العوامل المؤثرة في النظم التعليمية إذا سارت معه معدلات التنمية بالسرعة نفسها، ولكن نظراً لتخلف الثانية عن الأولى تظهر المشكلة وخاصة في البلدان النامية، ذات الموارد المحدودة، مما يؤدي إلى فقدان التوازن بين النمو السكاني والتنمية التعليمية، وبالتالي تنخفض معدلات قبول الطلاب بالمراحل التعليمية المختلفة، وتتكدس الفصول بالطلاب، وتعمل المدرسة لأكثر من فترة، أو تستأجر المباني، مما يؤثر على مستوى التعليم ونوعيته. ومن هنا تؤثر العوامل السكانية في التخطيط لتنفيذ السياسة التعليمية والنظم التعليمية[1].

---

(1) راجع: محمد صادق اسماعيل (2012) تطوير التعليم الاساسي كمدخل لاصلاح التعليم العربي، القاهرة، دار العربي للنشر، ص 47 وما بعدها.

الفصل الرابع

تخطيط المسار الوظيفى

و تحقيق رضا العاملين كأحد أهداف الجودة

يناقش هذا الفصل العناصر التالية:

- **أولا: تحليل مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.**
- **ثانيا: التوافق بين الفرد والوظيفة كهدف لتخطيط المسار الوظيفي.**
- **ثالثا: وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.**

الفصل الرابع

تخطيط المسار الوظيفى
و تحقيق رضا العاملين كأحد أهداف الجودة

يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي أشرنا إليها في الفصول السابقة. إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، مما قد يستدعى الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

أولا: تحليل مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يبدو من خلال التعرض لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي أن هذا الجانب يهم المنظمة، بنفس القدر الذي يهم كل فرد على حده، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة. ويزداد الاهتمام من كل منهما، والى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي [1].

(1) Anderson, R.G., **A Dictionary Of Management Terms**, (Beirut: Libraire Duliban, 1987.

ويركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الـوظيفي، ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسـائل اللازمـة لتحقيـق هـذه الأهـداف، وعليـه يتضمن ذلك تخطيط للمستقبل الوظيفي للأفـراد، وتنميـة لمهـاراتهم وإمكانيـاتهم وتوجيههـا بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم[1].

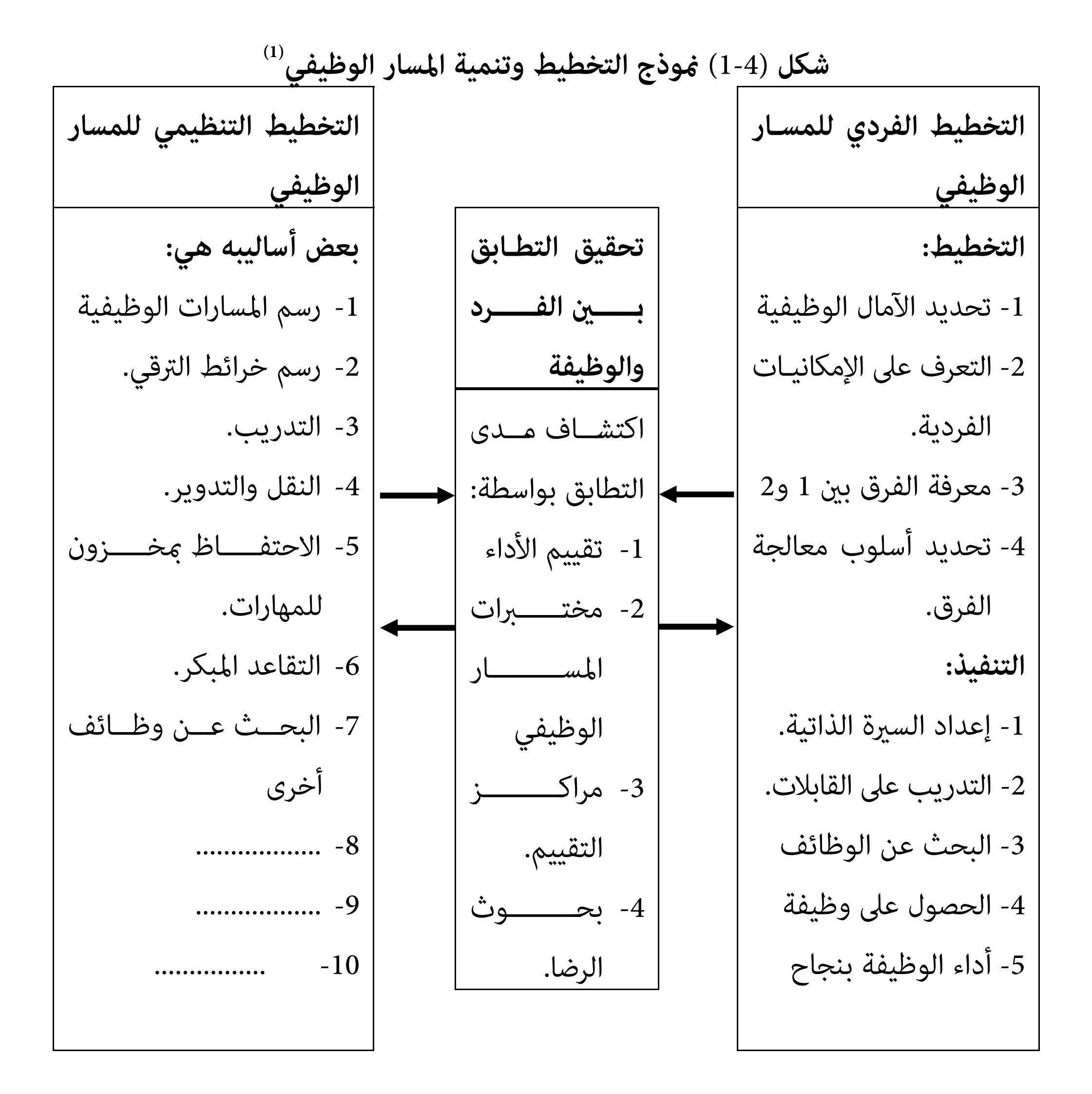
ويركز المدخل التنظيمي على اتباع أساليب إدارية (كالتـدريب والنقـل والترقيـة) لوضـع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك تحقيقاً لأهداف المنظمة في الإنتاجية وأهـداف الفـرد في الرضا والسعادة عن العمل. ولتبسيط مفهوم تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، يمكن تقديم نموذجا لتخطـيط وتنميـة المسـار الـوظيفي، وهـو يعتمـد عـلى تحقيـق التطـابق بـين الفـرد والوظيفة، ويقدم الشكل (4-1) هذا النموذج.

ويلاحظ من الشكل أن الجانب الأيمن منه يركز على المـدخل الفـردي لتخطـيط وتنميـة المسار الوظيفي، بينما يركز الجانب الأيسر عـلى المـدخل التنظيمـي لتخطـيط وتنميـة المسـار الوظيفي.

ويركز المدخل الفردي على جعل الفرد، الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف عـلى طموحاتـه وآمالـه، لم يتعـرف عـلى قدراتـه وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافيـة، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك؟ وما هو هذا الحل؟ ومن الحلول العامـة هـي أن يتـدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية، وأن يتدرب عـلى مقـابلات التوظـف واختباراتهـا، وأن يتـدرب على البحث عن وظيفة، وحينما يحصل على واحدة فعليه أن يجيد فيها.

---

(1) دافيد ونيون، **الإدارة والقيادة. العلاقات والتفاعل الإيجابي**، ترجمة محمد محمود عبد العليم، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للأداء، 2001)، ص 62.



شكل (4-1) نموذج التخطيط وتنمية المسار الوظيفي[1]

أما المدخل التنظيمي فهو يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي

---

(1) John M. Ivancevich, **Human Resources Management:** Foundations of Personnel, Homewood, 111. ; Irwin, 2000 . p. 55.

تجعل عملية الاختبار السليم ممكناً، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، ونقلهم، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش[1].

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه الوسائل تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي، ومراكز التقييم، وبحوث الرضا، وكل هذه الوسائل تساعد على تحديد ما إذا كان الفرد صالحاً لوظيفة أم لا.

أهمية تخطيط المسار الوظيفي

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، أهمها ما يلي:

1- **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

2- **تخفيف القيود على حركة العمالة:** أن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعنى فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها. وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك.

3- **التقليل من تقادم العمالة:** إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال

---

(1) د. أحمد بن سالم العامري، **القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة إستطلاعية لآراء الموظفين**، (الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1422 هـ)، ص 102.

النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

4- **تقليل تكلفة العمالة:** المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذوا عائد يفوق التكلفة. ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المتفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيراً، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفى منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

5- والتساؤل الذي يطرح نفسه في هذا المقام هو من يقوم بهذه الوظيفة، ذلك **أن** هناك عدة أطراف ضليعة في ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي. فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة.

ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد. ويوضح جدول (4-1) هذا الأمر.

ثانيا: التوافق بين الفرد والوظيفة كهدف لتخطيط المسار الوظيفي

السؤال الأساسي الذي يطرح نفسه هنا هو كيفية اكتشاف وجود توافق (أو اختلاف) بين الفرد والوظيفة؟ ذلك أن هناك بعض الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لاكتشاف هذا، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1- تقييم الأداء Performance Appraisl
2- مختبرات المسار الوظيفي Career Workshops
3- مراكز التقييم Assessment Centers
4- بحوث الرضا Job Satisfaction survey

جدول رقم (4-1): أطراف تخطيط المسار الوظيفي [1]

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
1- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.	1- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.	1- البصر بالآمال الوظيفية
2- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.	2- تقديم النصح والخبرة والمشورة	2- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة.
3- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.		3- معرفة الفرق بين 1 و2.
4- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.		4- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.
5- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترفيه والتدريب والمختبرات وغيرها.		

وسيتم التركيز على الأسلوب الرابع باعتباره المدخل الأساسي لتوضيح العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق رضا العاملين بالمنظمة[2].

(1) تقييم الأداء

يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدى وظيفته بالكامل بشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء، دل هذا على عدم توافق بين الفرد ووظيفته، وبتحليل تقرير الأداء يمكن

(1) Jimmy Calano and Jeff Salzman, Career Tracking, 26 Success Shortcuts to the top, Aldershot, Hants: Gower,1999. P. 44.

(2) د. أحمد رياض، **الإدارة العامة**، القاهرة: الدار الحديثة، 2006، ص 38.

التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد، والتي يحتاج فيها إلى علاج، وبإجراء مزيد من التحليل حول طبيعة هذه المجالات والمهارات، طبيعة الوظيفة، وحول طبيعة الشخص قد يمكن معرفة أسلوب العلاج، وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب، والنصح والإرشاد، والنقل، والتنزيل الوظيفي، وغيرها من العلاجات التي سنشير إلى بعضها لاحقا.

(2) مختبرات المسار الوظيفي

تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي، وهى عبارة عن تمارين واختبارات، والغرض الأساسي منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية، وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعده في تحقيقها، وأن يكتشف ما لديه من نقص فيها، وذلك لكي يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلياً، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب، والقراءة، والقيام بمهام وظيفته، وممارسة مهارات معينة وتطبيقها.

وبجانب التمارين والاختبارات، يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي Career Counseling ويقوم بها مستشار مدرب (من داخل أو من خارج الشركة). والغرض الأساسي من الاستشارة (أو المشورة) هو نفس الغرض المطروح في الفقرة السابقة.

(3) مراكز التقييم

هي عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستخدامات الإدارية، الحالية والمرتقبة، وبمقارنة ما تم قيامه بما يجب أن يتوافر لدى الشخص، يمكن التعرف على الفرق، وهذا الفرق أو غيرها من البرامج [1].

(1) Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management,** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1991. P. 77.

(4) بحوث الرضا

يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته، كما يـدل عـدم الرضـا عـلى عـدم التوافـق (أي الاختلاف) وتقـوم بعـض الشركـات بـإجراء بعـض البحـوث والاسـتطلاعات حـول درجـة رضـا العاملين عن عملهم، وأوجه الرضا وعدم الرضا ومن أهم نـواتج هـذه البحـوث هـي التعـرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا، وذلـك مثـل انخفـاض السـلطة، وغمـوض العمـل، وعـدم تأهيـل الموظـف للوظيفـة، وانخفـاض كفـاءة الإشراف، ورداءة ظـروف العمـل، وغيرهـا مـن الأسباب التي لو تم تغييرها مـن خـلال نقـل الموظـف أو تدريبـه، لأمكـن أحـداث نـوع مـن التوافق بين الفرد ووظيفته.

ولتحقيق رضا العاملين في المنظمات العامة، فإن جانبا أساسيا يعتمد على حركة الترقيات للعاملين وهو الأمر الذي يرتبط ارتباطا مباشرا بتنمية المسار الوظيفي حيث تضع المؤسسـات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية:

1- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنـوع إذ أن وجـود نظـام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكـن إدارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبـال الأفـراد الـراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة مـن الميـزات الجانبيـة للعمـل فيهـا والتـي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

2- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي اكتسـبت المهـارات الفنيـة والإداريـة في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومـن ثـم الاختبـار مـن بينهـا مـن يصـلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

3- خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقـدم مسـتمر في وظـائفهم وبالتـالي في معيشـتهم دون حاجـة إلى تغيـير مكـان العمل.

4- التوصل إلى مستوى عال من الرضاء بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية:

أ - الرضاء عن الوظيفة.

ب- الرضاء عن الأجر.

ج- الرضاء عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.

د- الرضاء عن أسلوب الإشراف والقيادة.

هـ- الرضاء عن مجموعة العمل.

و- الرضاء من النواحي الاجتماعية.

وذلك ضمن خطة ترمى إلى تحقيق فعالية المنشأة وزيادة مستوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة.

5- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنشأة إذ أن المنشأة الاقتصادية الناجحة هي المنشأة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنشأة والأفراد على حد سواء.

6- إن وجود وتطبيق برنامج ترقية واضح وجيد، بعيداً عن المحسوبية والتحيز، وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجدين يؤدى إلى تحسين معنوياتهم، ويؤدى إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها[1].

برامج الترقية

لا شك أن هناك مشكلات كثيرة ستواجه إدارة المنشأة إذا تمت الترقيات دون أن يكون هناك برنامج واضح ومحدد، يضبط هذه العملية، ومن أخطر هذه المشكلات

---

(1) د. ابراهيم الإبيارى، **المدخل الى الإدارة العامة**، القاهرة: دار الفكر الحديث، 2007، ص 82.

انخفاض معنويات العاملين وبالتالي انخفاض انتاجيتهم وذلك بسبب شعورهم بعدم عدالة الترقيات التي تمت.

ولذلك يكون من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة والتي تحدد بوضوح قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى، وما هي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو في الإدارات الأخرى في المنشأة.

ومما يساعد في وضع برامج الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف يبين واجباتها ومسؤولياتها ويبين المستلزمات الإنسانية الواجب توافرها فيمن يشغلها كما أنه من الضروري تهيئة فرص مكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم من أجل أعدادهم للترقية كما أن أساس الترقية سواء أكان الكفاءة أو الأقدمية أو مزيجاً منهما، يجب أن يكون محدداً وواضحاً في سياسات المنشأة.

كما يراعي ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنشأة والالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية هذه.

وما دمنا نتكلم عن برامج الترقية فلابد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسؤول عن إعداد مثل هذه البرامج، ومن أهمها [(1)]:

1- مشكلة تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد ويتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم والشروط التي تتوافر فيها وفى نفس الوقت تتوافر في الفرد الذي سيتم ترقيته إليها ويتحدد عدد الوظائف عادة عند إعداد ملاك (كادر) كل قسم، إذ إنه أثناء عملية التوصيف يمكن أن تصاغ الصفات المميزة لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة في قسم ما ولكن تظل

---

(1) Idem. DaugkLS T. Hall. **Careers in Organizations**, Santa Monica: Calif.: Go(xlyear,2000. P. 45.

هناك مشكلة تحديد العدد الأمثل للوظائف التي سيتم إنشاؤها بحيث تختلف عن بعضها حتى يمكن أن يمثل الانتقال من إحداها إلى الأخرى ترقية بالنسبة للموظف.

2- مشكلة تحديد مجالات الترقية في الأقسام الأخرى تحدد احتمالات الترقية أمام أي موظف ليس فقط بالمجالات المفتوحة داخل القسم الموجود فيه، بل أيضاً بالمجالات الموجودة في الأقسام الأخرى، ولذلك فلابد عند إعداد برنامج الترقية من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية إلى مدى أبعد من القسم الواحد، بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع أقسام المنشأة، على أن تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف إليه.

لا شك أن فتح مجال الترقية أمام الفرد ليشمل الوظائف بجميع أقسام المنشأة أو التي قد يصلح لها الشخص الذي يستحق الترقية له فوائده إذ يتيح فرصاً أكثر لبعض العاملين الذين التحقوا بالعمل في أحد الأقسام ذات المجال المحدود، كذلك يفيد المنشأة إذ يتيح لها فرصا أوسع للاختبار من بين عدد كبير نسبياً من الأشخاص[1].

كذلك على المسئول عن إعداد برنامج الترقية أن يحدد أيضاً الوظائف التي ليس هناك مجال أمام شاغليها للترقية. وذلك كي تقرر إدارة المنشأة إما فتح مجالات جديدة لهم بإنشاء وظائف جديدة، أو السماح لهم بترك العمل، مع الحصول على كافة حقوقهم والانتقال إلى منشآت أخرى تكون فيها المجالات أوسع أمام هؤلاء الأفراد، أو أن تقوم الإدارة أصلاً بشغل مثل هذه الوظائف بأفراد ليس لديهم الاستعداد أو الرغبة في التقدم.

3- تحديد الأساس (النظام) الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ قرار الترقية تعتمد المنشآت في تحديدها لأحقية بعض العاملين في الترقية على أسس مثل الأقدمية أو

(1) د. محمد رفاعى، **مقدمة الإدارة العامة**، القاهرة: دار الرسالة، 2008، ص 86.

الجدارة والكفاءة أو مزيج منهما وهذا ما سنتكلم عنه في الجزء التالي مباشرة تحت عنوان أنظمة الترقية.

ومن الأهمية بمكان ونحن بصدد مناقشة أنظمة منح الترقية للعاملين في المنشأة، أن نشير بأن قرارات الترقية تشبه إلى حد بعيد قرارات الاختبار والتعيين، فقرار الترقية هو في الواقع عملية إعادة تعيين للفرد الذي حصل عليها لكن في مستوى وظيفي أعلى، لهذا السبب يجب على الأفراد المرشحين للترقية بشكل موضوعي، والمفاضلة بينهم على أسس صحيحة بعيدة عن أي تحيز، وذلك من أجل اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة **وبوجه عام تنحصر أنظمة (أسس) الترقية Promotion systems في ثلاثة أسس** هي الأقدمية Seniority والكفاءة Merit، ثم الأقدمية والكفاءة معاً Seniority and Merit وسوف نشير فيما يأتي بإيجاز إلى كل منها[1]:

1- نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، ومعنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق، بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره.

ومن مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية، وأنه لا مكان لوجود تحيز، على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة، وأن طول الخدمة هذه قد أكسبته خبرة ومهارة بحكم ممارسته

(1) راجع في ذلك: ممدوح مصطفي اسماعيل، إختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية. دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، **رسالة ماجستير منشورة**، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 1998).

لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها وبهذا فإن الموظف فقد أصبح أعلى كفاية وأكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى العرقي إليها.

إلا أن هناك عيوباً لأسلوب الترقية بالأقدمية منها:

أ - قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك ونتيجة لذلك تظهر اللامبالاة وعدم الاكتراث عند الموظف وبالتالي تبرز حال الجمود في الجهاز الإداري في المنشأة.

ب- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفء والأقل كفاءة[1].

ج- ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة، وبذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوى خبرات وكفاءات جديدة.

2- نظام الترقية على أساس الكفاءة:

إنه لمن المنطقي جداً أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة، على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشيط ذو السلوك السليم، ولكن السؤال الذي يثار في هذا المجال كيف يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة ؟ في الواقع يمكن ذلك من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء، أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدى كفاءته.

ومن مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة ما يأتي:

أ - اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة والاحتفاظ بها في هذه المنشأة.

---

(1) د. محمد رفاعى...مرجع سابق، ص 112.

ب- حفز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد، من أجل الحصول على الترقية، مما يعود على المنشأة بالفائدة بزيادة الإنتاج نتيجة هذا الجهد المبذول.

ج- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيداً عن أي اعتبار شخصي، خاصة إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكماً وعادلاً.

إلا أن الترقية على أساس الكفاءة لها بعض العيوب منها[1]:

أ - أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاية الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.

ب- كما يؤخذ على نظام الترقية بالكفاءة أنه يزيد معدلات الدخول والخروج (دوران العمل) في المنشأة، كان يستقبل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المنشأة، وكان يلتحق موظف من خارج المنشأة بوظيفة في المنشأة، مما يؤثر بشكل عام على درجة كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها، بسب عدم استقرار العمالة بها.

3- نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة

إن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساساً سليماً يقوم عليه نظام الترقية لكن هناك حدوداً لهذا المزج كما يتبين مما يأتي:

أ - في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحده، باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحده مع أنه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم.

---

(1) لمزيد من التفاصل راجع: د. سيد الهوارى، **القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999).

ب- في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة، ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماماً في مستوى الوظائف العليا.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية) وفى نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية. وفى نهاية هذا الجزء لابد من الإشارة إلى أن هناك مبادئ وأسساً يقوم عليها نظام الترقيات.. نذكر منها ما يأتي[1]:

1- مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، إذ كلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية، كلما كانت أمامه الفرصة للترقية، وإلا فالعكس صحيح.

2- أن تكون هناك وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليها.

3- أن يكون نظام ترتيب الوظائف في المنشأة مطبقاً تطبيقاً سليماً، بحيث يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حده.

4- أن تتوافر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرقى لها، وذلك مثل المؤهلات العلمية والخبرة العملية والقدرة على اتخاذ القرارات.

5- يجب أن يعد الموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة العرقي إليها، أما عن طريق التدريب أو عن طريق الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة إليها، لفترة زمنية محددة، قبل صدور قرار الترقية. كما يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد العادي المصاحب للترقية.

---

(1) دافيد ونيون...مرجع سابق، ص 124

إن الأربع طرق السابقة تمثل بعض الطرق الشائعة والتي تستخدمها المنظمات في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي لديها، ووجود تطابق بين الفرد ووظيفته يعني عدم وجود مشاكل في المسار الوظيفي، وعدم وجود تطابق بين الفرد ووظيفته يعنى وجود مشاكل تحتاج إلى جهود منظمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم الجهود أو الوسائل التي تستخدمها المنظمات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو ما نعرضه في المحور التالي.

ثالثا: وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل، وفى الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تم شرحها في هذا الكتاب، والتي إن أحسن أداؤها، وإن تم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حده، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، ويحبذ ذلك أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شئون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

وبجانب هذه المقدمة، فإن الشكل (4-2) يقدم تجميعاً للوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي [1].

ونظرا لتعدد الوسائل المعروضة في الشكل، فإنه يمكن عرض بعض تلك الوسائل وذلك على النحو التالي[2]:

---

(1) Edgar H. Schein, **Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs,** Reading, Mass.: Addison - Wesley.2005. P. 50-51.

(2) حسين حسن عماد، **إدارة شئون الموظفين: المباني والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية**، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002)، ص ص. 94-95.

شكل (4-2) وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

- **في مرحلة الدخول للمنظمة**

1- توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة.

2- استخدام ممارسات جيدة في التوظيف (طلب التوظف، والاختبارات، والمقابلات).

- **في مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب.**

3- توفير وصف وظيفة متكامل.

4- تأهيل الموظف الجديد بواقعية.

5- التدوير.

6- توفير مهام بها تحدى.

7- إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي.

- **في مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة.**

8- تحليل نتائج تقييم الأداء.

9- استخدام مراكز التقييم.

10- استخدام المختبرات.

11- استخدام مخزون المهارات.

- **في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة.**

12- النقل.

13- تحبيب النقل إلى أسفل.

14- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة.

15- الترقية (وخرائط الترقي).

16- الترقية المؤقتة.

17- خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي.

18- التدريب.

- **في مرحلة الخروج من المنظمة.**

19- التقاعد المبكر.

20- المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة.

1- **التأهيل** Orientation

بعد اختبار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسئولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوى هذا البرنامج على ملف كامل يحتوى على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل، كما يحتوى البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوى على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعي المحيط بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة، وكما نرى، فإن هذا التأهيل يلعب دور منهم في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخدع أو يصدم في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.

2- **التدوير** Rotation

ويعني تعويض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

3- **مهام ذات تحدى** Challenging Tasks

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسؤولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطاءه مهام صعبة نسبياً، وبها تحدى

لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية، فإنه خطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المتراخي.

4- **إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي**

يمكن أن يقدم المديرون التنفيذيون مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمرؤوسيه، وذلك من خلال بعض الوسائل، ومن أهم الوسائل إيكال مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذي يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير [(1)].

5- **النقل** Transfer

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.

6- **تحبيب النقل إلى أسفل**

ويطلق عليه أحياناً "التنزيل"، وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد

(1) د. سعد بن عبد الله الكلابي، **نحو نموذج شامل في القيادة. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية**، (الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، 1421 هـ)، ص ص. 133 – 134.

بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا نسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدوداً أمامهم، ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى. كما أن ذلك لصالح المنظمة، لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة، ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي والمناسب لها.

7- **النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة**

كوسيلة ناجحة لتحبيب النقل إلى أسفل، يمكن وضع نظام يقضى باحتفاظ الموظف بمزايا الوظيفة السابقة من علاوات مهنية، ومزايا وظيفية، وأجر ودرجة معينة، وبالتالي لا يضار الفرد من نقله إلى وظيفة أدنى، ويقبل الأفراد على مثل هذه الممارسة.

8- الترقية Promotion

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية.

ويسود الاعتقاد بين الممارسين، وحتى الكتاب الإداريين أن الترقية يجب أن تتم على أساس معيار الكفاءة، أو على أساس معيار الأقدمية، والواقع أن كلاً المعيارين ينظران إلى الماضي، بينما الترقية تتم في المستقبل، وبصورة أخرى لا تضمن الكفاءة في وظيفة سابقة، ولا الأقدمية السابقة فيها أن يقوم الموظف بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة، ونحن نرى أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية) هو المعيار الأساسي للترقية، وعليه نصل إلى أن الكفاءة والأقدمية قد يعتبران شرطان ولكنهما ليسا بكافين، وأن الشرط ذو الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد والوظيفة.

وأحد الممارسات الإدارية الحديثة والجيدة في مجال الترقية هي رسم خرائط الترقي، والتي تمثل سعى المنظمة في التخطيط المسبق لعمليات الترقي المستقبلية ولقد أشرنا إلى هذه الممارسة في فصل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية[1].

9- الترقية المؤقتة Temporary promotion

وفى هذه الممارسة تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته، ويتم أحياناً أجراء الترقية بوظيفة أعلى شاغرة (ويطلق على الشخص، منتدب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا)، وكما نرى تعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام العاملين، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية، ولتدريبهم على تقلد المنصب أو الوظيفة ذاتها.

10- خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي Career Paths

هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة وذلك من خلال التنقلات والترقيات. ويجب أن يلاحظ أنه يمكن أن يكون هناك عدة أشكال للمسارات التي تؤدى إلى وظيفة معينة وهناك أمثلة أخرى قد تركز على عائلة وظيفية بالكامل، حيث يتم النظر في العلاقات المختلفة بين الوظائف، ويتم ذلك بغرض معرفة أي الوظائف يمكن أن ينقل شاغلها إلى أي الوظائف الأخرى؟ ومتى ؟ وبأي شرط؟

وبأي تسلسل ممكن؟ ومحاولة رسم خرائط المسار الوظيفي، على هذا، قد تتعدد، وتأخذ أشكال مختلفة، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع، إذن، أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل الوظائف المالية).

---

(1) د. سعيد الألفى، الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الرشيد، 2004، ص 87.

11- التقاعد المبكر Early Retirement

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظـائف العليـا، عقبـة في سبيل تقدم وترقى مرؤوسيهم، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حـلاً لفـتح الطريق أمام المرؤوسين، وفى الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر، لأنهم يفقدون مزايا كثيرة بذلك، وتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلـوا التقاعـد المبكر، وهذه المزايا قد تكون معاش أكبر، أو مكافأة نهاية خدمة كبيرة، وتمتد المزايا إلى تعيـين هـؤلاء الأفـراد كمستشـارين للمنظمـة، أو إعـادة تـدريبهم عـلى وظـائف أخـرى، أو مـنحهم إجازات طويلة بمرتب كامل.

12- المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة Outplacement:

إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسـئولياتها الاجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفى المنظمات المماثلـة عـن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها حالاً أو بعد بعض التدريب، وعـلى مـدير إدارة المـوارد البشرية أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

الفصل الخامس

دراسة الجودة الشاملة في التعليم

دراسـة حالـة

يناقش هذا الفصـل العناصر التالية:

- أولا: منظومة التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ثانيـا: جوانـب القـوة والضـعف في منظومـة الجـودة الشـاملة بـالتعليم بالسلطنة.
- ثالثا: معوقات الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس

دراسة الجودة الشاملة في التعليم..

دراســة حالــة

بدأ الاهتمام بالتخطيط التربوي في سلطنة عمان بشكل منظم عند إنشاء دائرة التخطيط التربوي عام 1972م والتي كانت تتبع وكيل الوزارة مباشرة, وتضم الأقسام التالية: الإحصاء التربوي, التخطيط التربوي , الأبنية المدرسية, الميزانية, وفى عام 1977م أصبحت الدائرة تضم الأقسام التالية: الإحصاء التربوي, التخطيط التربوي , متابعة الخطة, وفى عام 1978م أنشئت المديرية العامة للشؤون الفنية, وأصبحت دائرة التخطيط التربوي ضمن دوائرها وتضم الأقسام التالية: الإحصاء التربوي , التخطيط التربوي , متابعة الخطة, المشروعات التربوية, وفى عام 1979م أنشئت المديرية العامة للتنمية للتربوية وأصبحت دائرة التخطيط التربوي ضمن دوائرها وتضم الأقسام التالية: الإحصاء التربوي, التخطيط التربوي, المتابعة وفى عام 1997م أنشئت المديرية العامة للتخطيط والمعلومات التربوية, وتغير اسم دائرة التخطيط التربوي إلى دائرة الاحتياجات التعليمية وتضم الأقسام التالية: الاحتياجات التعليمية , اختيار الهيئة التدريسية, تقييم الهيئة التدريسية, وفى عام 1999م أصبحت الدائرة تضم الأقسام التالية: اختيار الهيئة التدريسية, تقييم الهيئة التدريسية , الاحتياجات من القوى التالية : اختيار الهيئة التدريسية , تقييم الهيئة التدريسية, الاحتياجات من القوى العاملة , الاحتياجات

مـن الأبنيـة, وفى عـام 2001م تغـير مسـمى الـدائرة إلى دائـرة التخطـيط والاحتياجـات وتضـم الأقسام التالية: اختيار وتقييم الهيئة التدريسـية, تخطـيط القـوى العاملـة, الاحتياجـات مـن الأبنية , تنقلات الهيئة التدريسية, هذا بالنسبة لديوان عام الوزارة أما المناطق التعليمية فقد تم تخصيص دائرة للتخطيط التربـوي ضـمن هياكـل كـل مديريـة عامـة عـدا إدارات التربيـة والتعليم.

ويلاحظ مما سبق أن الأجهزة المسئولة عن التخطيط التربـوي قـد مـرت بمراحـل تطـور عديدة ومتنوعة , وهذا التغيير قد فرض ذاته من خلال الإيمان المتزايد والقناعة الراسخة لدى المسئولين في وزارة التربية والتعليم بأهمية التخطيط التربوي, وتأكيدا لهذا الاهتمام الحكومي صدر المرسوم السلطاني رقم 2001/8م بتـاريخ 20 ينـاير 2001م بتعيـين وكيـل لـوزارة التربيـة والتعليم للتخطيط التربوي والمشاريع[1].

وتتولى عملية التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم مجموعة من الأجهزة الإداريـة تتدرج هرميا بشكل رأسي, ويأتي في مقدمة هذه الأجهزة المديرية العامـة للتخطـيط والمعلومـات التربوية ويرأسها مدير عام, وتتألف هذه المديريـة مـن دائـرتين: دائـرة التخطـيط والاحتياجـات, دائرة الإحصاء التربوي, ويندرج تحت هاتين الدائرتين مجموعة من الأقسام, ومديرية التخطـيط والمعلومات التربوية تتبع إداريا وكيل الوزارة للتخطيط التربوي والمشاريع.

وعلى مستوى المنـاطق التعليميـة البـالغ عـددها (10) مـديريات عامـة فقـد تضـمنت التقسـيمات الإداريـة لهـا دائـرة مختصـة بشـؤون التخطـيط التربـوي هـي دائـرة التخطـيط والمعلومات التربوية والتي بهـا مجموعـة مـن الأقسـام, أمـا بالنسـبة إلى إدارة التربيـة والتعلـيم بالمنطقة الوسطى فقد تضمنت قسما للتخطيط التربوي (وزارة التربية والتعليم, 2001م).

---

(1) سلطنة عمان، وزارة الشؤون القانونية, مسقط، الاصدار الدورى، 2001م، ص 11.

ولقد تم تحديد مجموعة من الاختصاصات والمهمات التي تقوم بها أجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم وذلك وفق القرار الوزاري المتعلق باعتماد الهيكل التنظيمي للوزارة رقم (2001/81م), وهى متنوعة وشاملة لديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية.

1- مهام المديرية العامة للتخطيط والمعلومات التربوية بديوان عام الوزارة

- الإشراف على جمع البيانات الإحصائية وتحليلها وتوفير كافة المعلومات للتخطيط التربوي والتنفيذ والإدارة والمتابعة الفعالة للنظام المدرسي.
- إعداد قواعد ترتيب وتوصيف وظائف الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها متضمنة شروط شغل هذه الوظائف والمؤهلات المطلوبة.
- تقييم الهيئات التدريسية والإدارة المدرسية واختيار العناصر المتميزة لشغل الوظائف الإشرافية والإدارة المدرسية والإشراف على تنقلاتهم بين المديريات العامة.
- وضع تخطيط شامل للقوى العاملة في الوزارة.
- توفير المباني المدرسية اللازمة في ضوء خطط وسياسات الوزارة.
- التحقق من واقعية احتياجات المدارس من تجهيزات ومديرين وموجهين ومعلمين.
- توفير احتياجات الوزارة من أجهزة الحاسب الآلي والبرامج والأنظمة وشبكات الاتصال.
- تطوير وتشغيل مركز للمعلومات كمستودع مركزي وتزويد مديريات ودوائر الوزارة بالمعلومات المتوفرة بصورة رقمية بالتنسيق مع دائرة الإحصاء التربوي.

ويلاحظ أن هذه المهام تركز على الجوانب الكمية في التخطيط التربوي المعتمدة على جمع البيانات وتبويبها وتزويد الجهات المختلفة بها, كما تشمل بعض المهام كإعداد قواعد ترتيب وتوصيف وظائف الهيئات التدريسية والوظائف المرتبطة بها, والنظر في طلبات انتقال الهيئات التدريسية والإشرافية والإدارية بين المناطق , وكذلك المهمة المتعلقة بتقييم الهيئات التدريسية والإدارة المدرسية واختيار العناصر المتميزة لشغل

الوظائف الإشرافية والإدارة المدرسية , ويلاحظ أيضا أن هذه المهام لم تشتمل على العمل التخطيطي والمتمثل في وضع الخطة التربوية وتحديد مستلزماتها الضرورية وتنفيذها كما لم أنها لم تشتمل على المهمة المتعلقة بتقويم الخطط التربوية ومتابعتها[1].

2- مهام دائرة التخطيط والمعلومات التربوية بالمناطق التعليمية

- إعداد الدراسات الخاصة بالخريطة المدرسية من أجل المشاركة في اقتراح الشرائح السنوية للخطة الخمسية للمنطقة.
- جمع البيانات في المنطقة من أجل الوصول إلى إسقاطات الطلاب في سن المدرسة.
- التعرف على احتياجات السنوية من الهيئات التدريسية والإداريين وأعداد الصفوف والمدارس والمواقع المحتملة لإقامة مدارس جديدة.
- التعاون مع دائرة نظم المعلومات في شراء وتشغيل الأجهزة والنظم القائمة على استخدامات الحاسوب وذلك من أجل تجميع وتبادل البيانات الإحصائية بشكل رقمي.
- تطوير شبكة حاسوبية تربط بين المدارس ومكاتب المديرية والوزارة.
- توفير الدعم الفني لقسم تعليم الحاسوب ولمراكز مصادر التعلم بالمنطقة.
- العمل على توفير المباني المدرسية الجديدة.

ويلاحظ من هذه المهام أنها لم تختلف كثيرا عن المهام المنصوص عليها للمديرية العامة للتخطيط والمعلومات التربوية في تركيزها على الجوانب الكمية في التخطيط فدورها في عملية التخطيط التربوي تجميع البيانات والمعلومات الكمية من المدارس التي تقع تحت إشرافها واقتراح الأماكن المناسبة لإنشاء المدارس, والتنسيق مع ديوان عام الوزارة فيما يتعلق بمتابعة تنفيذ المشاريع الإنشائية ولا يظهر في اختصاصات دائرة

---

(1) مجلس التعاون الخليجى، **تقرير أوضاع التعليم في دول المجلس**، الاصدار الرابع عشر، 2000، ص 66-67.

التخطيط التربوي بالمناطق التعليمية أية مهمة تتعلق بالمشاركة في وضع الخطة التربوية وتطويرها.

أولا: منظومة التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

المتتبع لتطوير الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم يجده في تغير مستمر ويرجع ذلك لزيادة حجم الوزارة ومسئولياتها ولمراعاة الهيكل للمتغيرات في البيئة المحيطة حيث نجد منذ صدور المرسوم السلطاني رقم 1975/26 الخاص بتنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر في 28 يونيو 1975م حدثت عدة تعديلات على الهيكل التنظيمي للوزارة حيث صدرت عدة مراسيم سلطانية باعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم وذلك لما يلي[1]:

أ - أن إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي جاء نتيجة لاتساع حجم الوزارة ومهاما.

ب- وجود تطوير في التنظيم الإداري مستمر بوزارة التربية والتعليم.

ج- يتم أثناء إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي إضافة أقسام ودوائر ومديريات جديدة مما يدل على زيادة حجم مستمر لوزارة التربية والتعليم لمواكبة المتغيرات التربوية.

د- من خلال التعديلات وإعادة الهيكلة المستمرة يدل ذلك على مرونة الهيكل التنظيمي للوزارة وقابليته في مواكبة المتغيرات في البيئة المحيطة.

كما تم حذف بعض الأقسام أو الدوائر أو المديريات مما يدل على تغير في اختصاصات الوزارة وتحويلها لهيئات ووحدات وزارية أخري مثل: تحويل التعليم الفني لوزارة

---

(1) راجع في ذلك:

- وزارة الشئون القانونية, مرسوم سلطانى رقم 2000/74م, بتعديل الهيكل التنظيمى لوزارة التربية والتعليم, بتاريخ 13 أغسطس 2000, الجريدة الرسمية, بتاريخ 15 أغسطس 2000م, العدد 677, المادة, ص20.
- وزارة الشئون القانونية, مرسوم سلطانى رقم 2001/32, مسقط،, ص 6.

القوى العاملة وكليات التربية للمعلمين والمعلمات ومعهد التأهيل التربوي لوزارة التعليم العالي حسب المرسوم السلطاني رقم 1995/42.

ونجد بعد آخر مرسوم لاعتماد الهيكل التنظيمي رقم 2001/32 والقرار الوزاري رقم 2001/58 باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم حديث عدة تغيرات على الهيكل التنظيمي **بإصدار عدة مراسيم سلطانية منها:**

أ - مرسوم سلطاني 2002/79م بتعيين وكيل للتعليم والمناهج بوزارة التربية والتعليم[(1)].

ب- مرسوم سلطاني 2004/2م بتعين وكيل لوزارة التربية والتعليم للشئون الإدارية والمالية[(2)].

ج- لمرسوم السلطانى 2006/114 بتغيير مسمى وكيل وزارة التخطيط والمعلومات التربوية والمشاريع إلى وكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية[(3)].

وتدل هذه المراسيم الخاصة بتعيين وكلاء للوزارة على مدى التطوير سواء في حجم الوزارة , أو هيكلها التنظيمي, أو التطوير الأمل لمنظومة التعليم. وصدرت أيضا عدة قرارات وزارية بتعديل القرار الوزاري رقم 2001/58 والقرار الوزاري رقم 2001/81م وهى[(4)]:

---

(1) وزارة الشئون القانونية, مرسوم سلطانى رقم 2003/79م بخصوص تعيين وكيل للتعليم والمناهج, بتاريخ 1 نوفمبر 2003م, الجريدة الرسمية, العدد 755, المادة (1), ص 8.

(2) وزارة الشئون القانونية, مرسوم سلطانى رقم 2004/2م, مرجع سابق, المادة (1), ص 5.

(3) المرسوم السلطانى رقم 2006/114, مرجع سابق, المادة (1), ص 1

(4) يرجى الاطلاع على:

- وزارة التربية والتعليم, نص القرار الوزاري رقم 2002/109م تعديل القرار الوزاري 2001/58 باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم, لجنة التوثيق والنشر, بتاريخ 2002/6/18, ص ص 1-3.
- وزارة التربية والتعليم, نص القرار الوزاري رقم 2002/110م بتعديل القرار الوزاري 2001/81 باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية, بتاريخ 2002/6/18, لجنة التوثيق والنشر, ص 1-20. ==

1- القرار الوزاري رقم 2002/109 بتعديل القرار الوزاري رقم 2001/58 باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم.

2- القرار الوزاري رقم 2002/110 بتعديل القرار الوزاري رقم 2001/81 باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية

3- قرار وزاري رقم 2003/63م بتعديل القرار 2001/58م باعتماد التقسيمات الإدارية للوزارة.

4- القرار الوزاري رقم 2005/142 بتعديل القرار الوزاري 2001/58 باعتماد التقسيمات الإدارية.

5- القرار الوزاري رقم 2005/143 بتعديل القرار الوزاري رقم 2001/58 باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية.

6- القرار الوزاري رقم 2006/131م بتعديل القرار الوزاري 2001/81م باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية.

==

- وزارة التربية والتعليم, نص القرار وزاري رقم 2003/63م بتعديل القرار الوزاري 2001/58, بتاريخ 2003/5/11م, لجنة التوثيق والنشر, ص 1-5.
- وزارة التربية والتعليم, نص القرار وزاري رقم 2005/142 بتعديل القرار الوزاري 2001/58م, باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم, لجنة التوثيق والنشر بتاريخ 2005/8/8م, ص ص 1-2.
- وزارة التربية والتعليم, نص القرار الوزاري رقم 2005/143, بتعديل القرار الوزاري 2001/58م, باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية, بتاريخ 2005/8/8م لجنة التوثيق والنشر, ص 1-22.
- وزارة التربية والتلعيم, نص القرار الوزاري 2006/131م بتعديل القرار الوزاري باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية, بتاريخ 2006/7/3م لجنة النشر والتوثيق, ص 1-4.

وأهم التطورات التي طرأت على التقسيمات الإدارية نتيجة لهذه القرارات[1]:

أ - إلغاء دارة الامتحانات وإيجاد دائرة التقويم التربوي, وتتبع لمكتب الوزير, نتيجة لسعي الوزارة لتطوير أدوات التقويم التربوي. وإلغاء دارة الحاسب الآلي, وإنشاء دائرة لنم المعلومات وتتبع مكتب الوزير, وذلك للاهتمام بالتقنيات الحديثة وتطبيقاتها سواء بديوان عام الوزارة, أو المناطق التعليمية والمدارس التابعة لها.

ب- إلغاء دائرة التدريب, والتأهيل التي تتبع المديرية العامة للمناهج, وإيجاد دائرة لتنمية الموارد البشري تتبع لوكيل الوزارة للتخطيط التربوي, وتنمية الموارد البشرية. إلى جانب إجراء تعديلات على المديرية العامة للمناهج, وإيجاد دائرة لتقويم المناهج, للقيام بتقويم المناهج الدراسية, والتأكد من انسجامها مع أهداف التعليم العام بالسلطنة , والإشراف عل يوضع الخطط المستقبلية للمناهج.

ج- نقل الدائرة القانونية إلى وكيل الوزارة للتخطيط التربوي والمشاريع. وإنشاء دائرة للمتابعة والمحفوظات وتتبع لمكتب وزير التربية والتعليم.

د- إيجاد دائرة لتطوير الأداء المدرسي, وتتبع وكيل الوزارة للتعليم والمناهج بالمديرية العامة للتعليم. مع تعديل مسمى دائرة التعليم الخاص لدائرة المدارس الخاصة لتشجيع القطاع الخاص بالمساهمة في المشاريع التربوية.

هـ- إضافة مركز تقنيات التعليم, والكتاب المدرسي, وقسم مصادر التعلم, والحاسوب للمديرية العامة للمناهج نتيجة لإدخال مادة تقنيات التعليم ومراكز لمصادر التعلم والحاسوب بالمدارس. مع السعي نحو إيجاد دائرة لشئون المراجعين تعنى بخدمة المراجعين في إنجاز المعاملات بالوزارة.

ويتضح مما سبق استمرارية التعديل في الهيكل التنظيمي ويعد ذلك شيء إيجابي لكن استمرار التعديل بهذا الشكل يؤثر على فهم العاملين بالوحدات الإدارية للاختصاصات والمهمات للتقسيمات الإدارية, وعدم استقرار الهيكل التنظيمي بوزارة التربية والتعليم يخلق نوع من عدم الاستقرار في العمل وتغيير في الاختصاصات, مما يؤدى للتأثير على

(1) مجلس التعاون الخليجى..... مرجع سابق, ص ص 60-61.

إتقان العمل, كما يلاحظ هناك تداخل في الاختصاصات بين بعض الدوائر, والأقسام مع ضعف التنسيق والاتصال بين الدوائر المختلفة بالوزارة نتيجة لعدم تكامل المبنى مما يؤثر على العمل الإداري, لذلك لابد من العمل على استقرار الهيكل التنظيمي وعلى تداخل الاختصاصات وزيادة التنسيق والاتصال والعمل على إيجاد مبنى متكامل لوزارة التربية والتعليم.

كما يمكن التعرض لعدد من المحاور في سبيل التطوير الإداري للوزارة وذلك على النحو التالي:

1- تنمية الموارد البشرية بالوزارة

نظراً لما توليه وزارة التربية والتعليم من جهود في تطوير منظومة التطوير الإداري بالوزارة فقد أعطت اهتماماً واضحا بتنمية الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين مستوى الأداء, وزيادة الفعالية الإدارية, ويعد التأهيل والتدريب من الدعائم الضرورية لتنمية الموارد البشرية وتزويدها بالمعارف والمهارات المناسبة. ومن هنا المنطلق وحسب القرار الوزاري رقم 2002/109, تم إلغاء دائرة التأهيل والتدريب التابعة للمديرية العامة للمناهج, وإيجاد دائرة خاصة تتبع وكيل الوزارة للتخطيط التربوي , والمشاريع تعنى بتنمية الموارد البشرية[1]. وفى ضوء توجهات الحكومة بزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية, وخصوصاً في الخطة الخمسية, والسادسة, والسابعة (2006-2007) فقد صدر المرسوم السلطاني رقم 2006/114 بتعديل مسمى وكيل الوزارة للتخطيط التربوي والمشاريع إلى وكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية[2] وأهم اختصاصات دائرة تنمية الموارد البشرية هي[3]:

---

(1) وزارة التربية والتعليم نص القرار الوزاري رقم 2002/109, مسقط, ص 2.

(2) سلطنة عمان, جريدة الشبيبة, المرسوم السلطانى رقم 2006/114 تعديل مسمى وكيل الوزارة للتخطيط والمعلومات التربوي, الصادر بتاريخ 18 نوفمبر 2006مت, المادة (1), ص1.

(3) وزارة التربية والتعليم نص القرار وزاري رقم 2002/110, بتعديل القرار الوزاري رقم 2001/81م, بتاريخ 2002/6/18, لجنة التوثيق والنشر ص ص 16/15.

أ - الإعداد والإشراف على وضع خطط خمسية لبرامج التدريب, والتأهيل بالوزارة في ضوء الاحتياجات التدريبية بالتعاون مع الدوائر المختصة.

ب- الإعداد, والإشراف على تنفيذ خطط التدريب وتأهيل, وتطوير قدرات القوى البشرية العاملة في الوزارة سواء في المجالات الإدارية, أو التربوية. وإعداد الموازنة السنوية للتدريب, والتأهيل.

ج- تنفيذ المهام الإدارية المتعلقة ببرامج تنمية الموارد البشرية. وتحديد قنوات الاتصال مع الجهات المعنية, والمؤسسات المختصة بالتدريب والتأهيل الحكومية والخاصة, والاستفادة مها في تنفيذ برامج التأهيل بالوزارة إلى جانب الإشراف على إعداد قواعد البيانات اللازمة لتنمية الموارد البشرية.

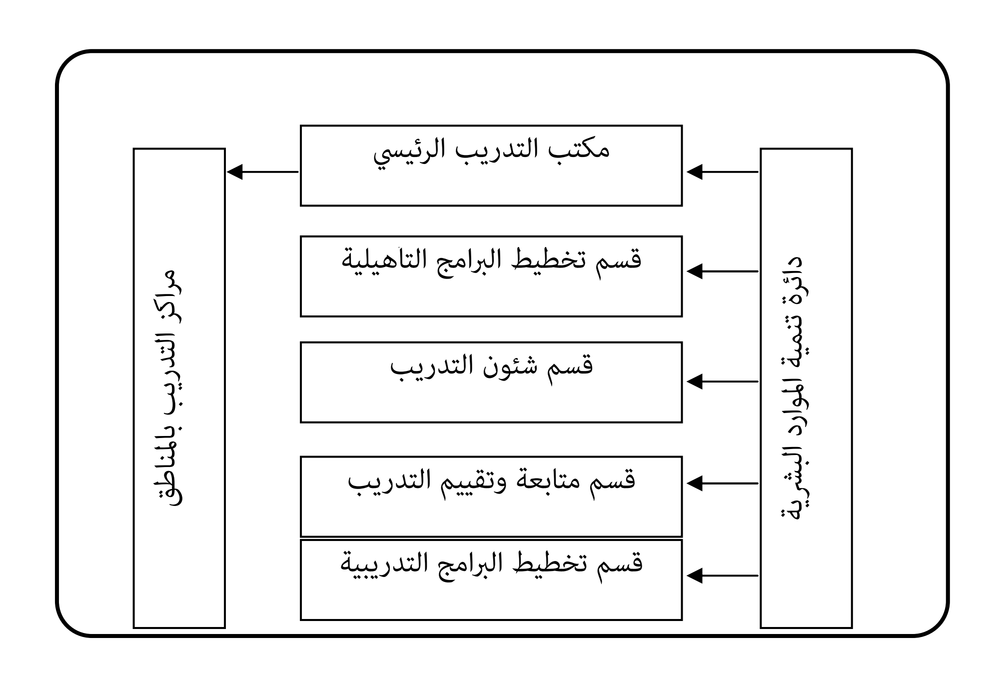
وذلك يتضح أن دائرة الموارد البشرية تقوم بالإعداد والإشراف على برامج التأهيل والتدريب وتنفيذ خطط التدريب والتأهيل الوزارة سواء التربوية, أو الإدارية، بالاستفادة والتعاون مع الجهات المختصة بالتدريب والتأهيل الحكومية والخاصة , والإشراف على مركز التدريب بالمناطق التعليمية وتقديم الاستشارات الفنية في التدريب والتأهيل, وتصميم للعاملين بالوزارة, وأهم الأقسام التي تشملها دائرة تنمية الموارد البشرية تتبين في الشكل (5-1).

وأهم المرتكزات التي تقوم عليها خطط تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم للعام 2005م وهى[1]:

أ - اعتبار عملية تنمية الموارد البشرية مستمرة وضرورية لتحسين مستوى الأداء ونوعيته.

ب- مواكبة المتغيرات, والأساليب, والتقنيات الحديثة في العمل التربوي.

(1) وزارة التربية والتعليم, التقرير السنوى لإنجازات برامج وفعاليات خطة الإنماء المهني لعام 2004- 2005 دائرة تنمية الموارد البشرية, سلطنة عمان.



المصدر: وزارة التربية والتعليم, دليل الإنماء المهني والدراسات التأهيلية 2005م, دائرة تنمية الموارد البشرية, سلطنة عمان, ص 15.

شكل (5-1) **أهم الأقسام التي تشملها دائرة تنمية الموارد البشرية**

ج- تجسيد شعار التربية المستدامة من خلال تنويع صيغ تنمية الموارد البشرية.

د- تلمس احتياجات الحقل التربوي من خلال فتح قنوات اتصال متعددة لطرح الآراء وتبادل الخبرات حول كافة الجوانب التربوية المتعلقة بالمشاريع, والخطط التي ترغب الوزارة في تحقيقها.

هـ- الاستمرار في نقل التدريب من المركزية إلى اللامركزية من خلال تخطيط, وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية بالمناطق التعليمية, بواسطة مراكز التدريب, أو نقل أنشطة التدريب للمدارس.

و- التركيز على البرامج التطويرية التي تشهدها الوزارة حتى تصل للمتدرب بصورتها الصحيحة.

ومن الملاحظ أن هذه المرتكزات تتميز باستمرارية التدريب, وتنويع صيغ التدريب, وأساليبه وبناء الخطة التدريبية حسب الاحتياجات التدريبي, وتواكب خطط التدريب المتغيرات والأساليب والتقنيات الحديثة, ونقل التدريب من المركزية إلى اللامركزية عن طريق مراكز التدريب المنتشرة بالمناطق.

ويلاحظ أن وزارة التربية والتعليم تتعاون في تنمية مواردها البشرية مع العديد من الجهات سواء بديوان عام الوزارة , أو الحقل التربوي, أو المؤسسات المختصة في تنمية الموارد البشرية على مستوى السلطنة, أو خارجها, أو القطاع الخاص, ولكي نستطيع تتبع جهود برامج التدريب والتأهيل لتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

2- تطوير التكنولوجيا الإدارية

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير التكنولوجيا الإدارية ونظم المعلومات الإدارية, وذلك بالارتباط مع توجهات الجهاز الإداري للدولة في التوجه نحو الإدارة الالكترونية أو الرقمية فعملت على توفير الأجهزة الحاسوبية للمديريات والدوائر بديوان عام الوزارة, والمناطق التعليمية ومدارسها, وفى سبيل ذلك تم تحويل دائرة الحاسب الآلي إلى دائرة نظم المعلومات وتتبع مكتب الوزير مباشرة بعد أن كانت تتبع لوكيل الوزارة للتخطيط التربوي المشاريع آنذاك,وذلك حسب القرار الوزاري 2002/109[1]. وهذا يدل على الاهتمام بإدخال التكنولوجيا الإدارية بالعمل الإداري.

واهم اختصاصات دائرة نظم المعلومات هي[2]:

أ - توفير احتياجات الوزارة من الأجهزة, والبرامج, وأنظمة قواعد البيانات, وشبكات الاتصال. وتشغيل وإدارة قواعد البيانات وتحديثها. مع القيام بعمليات

---

(1) وزارة التربية والتعليم, نص القرار الوزاري رقم 2002/109م, تحويل دائرة الحاسب الآلي لدائرة لنظم المعلومات, بتاريخ 2002/6/18, لجنة النشر والتوثيق, ص ص 1-3.

(2) وزارة التربية والتعليم, نص القرار الوزاري رقم 2002/109م, مرجع سابق, ص ص 1-8.

الصيانة, وإصلاح الأعطال التي تطرأ على أجهزة وبرامج الحاسوب, أو المعدات التي تقع ضمن اختصاصها.

ب- تقديم الدعم الفني لدوائر ومديريات الوزارة في سبيل توظيف الحاسوب, والتقنيات الملحقة لإنجاز أعمالها التعليمية والتربوية. والتعاون مع دائرة تقنيات التعليم في إدخال الحاسوب في المدارس,وتطوير البرامج الخاصة.

ج- المشاركة في إجراء المقابلات لاختيار الفنيين المطلوبين للعمل في ديوان عام الوزارة , أو المناطق التعليمية لشغل الوظائف المتعلقة بنظم المعلومات. مع متابعة التطورات التقنية في مجال الحاسوب والاتصالات, واقتراح المناسب منها لتوظيفه في دعم العملية.

د- الإشراف العام على أقسام خدمات الحاسوب بالمناطق التعليمية ومتابعة أدائها. وتمثيل الوزارة في المشاريع, أو المجالس الاستشارية, أو الندوات الوطنية التي تتعلق باختصاصاتها. مع الإشراف على إنشاء وتشغيل نظام لإدارة المعلومات التربوية للاستفادة منه في صنع القرار التربوي.

وبذلك نجد أن تم إنشاء دائرة لنظم المعلومات لها دور كبير ومهم في تطوير التكنولوجيا الإدارية بديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية التابعة لها من خلال توفير الأجهزة والبرامج وأنظمة قواعد البيانات وشبكات الاتصال, ومتابعة التطورات في مجال الحاسوب والاتصالات, واقتراح المناسب منها, والإشراف على إنشاء وتشغيل نظام إدارة المعلومات التربوية.

ومن خلال اختصاصات الأقسام لدائرة نظم المعلومات حسب القرار الوزاري رقم 2002/110م يمكن التعرف على جهود دائرة نظم المعلومات في تطوير التكنولوجيا الإدارية بديوان عام الوزارة حيث تعمل هذه الأقسام على[1]:

---

(1) وزارة التربية والتعليم, نص القرار وزاري رقم 2002/110, بتعديل القرار الوزاري رقم 2001/81م بتاريخ 2002/6/18, لجنة التوثيق والنشر, ص ص 1-2.

أ - اقتراح أساليب تطوير آليات العمل اليدوي باستخدام التقنيات الحديثة. وتطوير نظم المعلومات من أجل تلبية الاحتياجات المتعلقة باختصاصات الوزارة. إلى جانب إدارة قواعد البيانات بالوزارة, وتنظيمها, وتحديثها لمواكبة تطوير أساليب العمل, والتطور التكنولوجي في نظم المعلومات.

ب- تطوير آليات للاستفادة من شبكة الانترنت في العملية التربوية لدوائر ومديريات الوزارة. وإجراء البحوث والإشراف على إنشاء, وتطوير , وإدارة الشبكات المحلية والخاصة (Local Area Lain Networks) بنظم الحاسوب في المباني التابعة لديوان عام الوزارة, ومباني المناطق التعليمية. إلى جانب ربط الشبكات المحلية التابعة لديوان عام الوزارة , والمناطق التعليمية لتكوين شبكة متكاملة, ومترابطة, والإشراف على إدارتها وصيانتها.

ج- القيام بالدراسات اللازمة لاستغلال التقنيات الحديثة في مجال الانترنت بما يدعم تطوير أعمال الوزارة. ووضع الضوابط الفنية لارتباط شبكات الحاسوب الخاصة بالوزارة بشبكة الانترنت الدولية بما يضمن توفير قنوات اتصال سليمة وآمنة، إلى جانب متابعة أداء قواعد البيانات وأنظمة التشغيل سواء في الأجهزة المركزية, أو الشخصية, وتقديم المقترحات لتحصينها.

وبذلك يلاحظ أن وزارة التربية والتعليم تسعي نحو تطوير التكنولوجيا الإدارية, وإدارة نظم المعلومات, واستغلال التقنيات الحديثة في تطوير أعمال الوزارة, واستخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري.

وأهم المشاريع التي يجري تنفيذها مشروع البوابة الالكترونية التعليمية حيث تم توزيع اتفاقية إنشاء البوابة التعليمية الالكترونية كنقلة نوعية نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة في المجال التربوي حيث من المتوقع أن يوفر هذا المشروع شبكة ربط بين المدارس, والمناطق التعليمية, وديوان عام الوزارة تتيح نقل, وتبادل المعلومات حول مختلف جوانب العمل الإداري والتعليمي, وتشكل عبر أنظمتها, وأدواتها قواعد بيانات مركزية موحدة عن مختلف القطاعات الإدارية في الوزارة من معلومات, وبيانات, وإحصائيات

دقيقة, وفعاليات يومية وما يستجد من خطط وبرامج ومشاريع تربوية. وتتضمن مضامين البوابة التعليمية ثلاثة محاور:

- **المحور الأول**: النظام الإداري ويهدف إلى توفير قاعدة بيانات إدارية تنظيمية مع تقارير وإحصائيات متنوعة يستخدمها جمهور الوزارة كل حسب صلاحياته.
- **المحور الثاني**: تصميم وتطوير نظام لإدارة التعليم الالكتروني[1]. ويتم فيه تحويل جميع المناهج, والكتب الدراسية, والكتب العلمية, والأدبية, والتاريخية إلى صيغ الكترونية جذابة تمتاز بسهولة التعامل والبحث كما سيتم تعزيز العملية التعليمية, بإضافة طرق تعليمية جديدة وتوفير التعليم خارج الحجرة الصفية بالإضافة سيتم إيجاد طرق للمتابعة الالكترونية المستمرة للتحصيل الدراسي.
- **المحور الثالث:** تصميم نظام الوثائق إدارة الوثائق ومتابعة الإجراءات إلكترونياً. وسيوفر خدمات ميسرة, وسهلة ذات فوائد تربوية كبيرة على المنظومة التعليمية وعلاقتها بأولياء الأمور وجميع أفراد المجتمع, وبذلك تتكون البوابة الالكترونية بشكل أساسي من نظامين رئيسيين[2]:

أ - نظام إدارة المدرسة (School Management systems, TDV).

ب- نظام إدارة التعليم (Learning Management Systems)

ثانيا: جوانب القوة والضعف في منظومة الجودة الشاملة بالتعليم بالسلطنة

من الممكن التعرض لأهم جوانب القوة والضعف في منظومة التطوير الإداري لتطبيق نظام الجودة الشاملة للتعليم بالسلطنة وذلك على النحو التالي:

---

(1) سلطنة عمان, جريدة الوطن, العدد 851, السبت 18 نوفمبر 2006م, ص11.

(2) موقع الوزارة .www.moe gov.om الأربعاء بتاريخ 2007/2/7م.

1- جوانب القوة في منظومة الجودة الشاملة بالسلطنة

إن جوانب القوة في منظومة التطوير الإداري وتطبيق الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:

أ- أهداف التطوير الإداري وتتمثل جوانب القوة في الآتي:

1- تراعي أهداف التطوير الإداري عناصر منظومة التطوير الإداري (الهياكل التنظيمية – إجراءات العمل – تنمية الموارد البشرية – التكنولوجيا الإدارية).

2- تراعي أهداف التطوير الإداري المتغيرات المستقبلية لمنظومة التطوير الإداري.

3- ترتبط أهداف التطوير الإداري من التوجهات, والأهداف الأساسية للخطط الخمسية للتنمية.

4- ارتباط أهداف التطوير الإداري مع التطوير الشامل لمنظومة التعليم.

5- إن أهداف التطوير الإداري غير معلنة لكنها تشمل جميع منظومة التطوير الإداري.

ب- تطوير الهياكل التنظيمية: وتتمثل جوانب القوة في الآتي:

1- هناك إعادة هيكلة مستمرة للهيكل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم.

2- يتم إضافة أقسام ودوائر جديدة ووظائف حسب متطلبات التطوير الشامل للمنظومة التعليمية.

3- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابليته للتطوير بسهولة ويتم تحديد اختصاصات الدوائر, والأقسام الجديدة مباشرة بقرار وزاري.

4- وضوح خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي كما يسهم تقسيم العمل إلى أقسام ودوائر داخل ديوان عام الوزارة في إنجاز العمل.

ج- تطوير إجراءات العمل: وتتمثل جوانب القوة في الآتي:

1- تسعى المكاتب للاستفادة من التكنولوجيا الإدارية في تبسيط إجراءات العمل.

2- يوجد قسم المراسلات يهتم بتوزيع المعاملات والرسائل بين المديريات والدوائر التابعة للوزارة.

3- تعمل الوزارة على تطوير العمل المكتبي عبر إيجاد نظام لإدارة الوثائق وأرشفتها, لتقليل استهلاك الورق.

4- يوجد توجه لإيجاد بوابة تعليمية إلكترونية تسهم في تسهيل إجراءات العمل الإدارية.

د- تنمية الموارد البشرية وتتمثل جوانب القوة في الآتي:

1- توجد دائرة تختص بتنمية الموارد البشرية تتبع وكيل التخطيط التربوي, وتنمية الموارد البشرية.

2- تسعى وزارة التربية والتعليم باستمرار لرفع المستوى العلمي والمهني للعاملين بالوظائف الإدارية, والفنية, وذلك عن طريق السماح لموظفيها, أو إيفادهم للدراسة الجامعية الأولي, وانتهاء بالحصول على الدكتوراه.

3- شجعت الوزارة العاملين لديها لمن يرغب في مواصلة دراسته على نفقته الخاصة سواء بنظام الأجازة, أو الانتساب. ويوجد اهتمام بتخطيط وتطوير البرامج التدريبية.

4- يوجد أنظمة واضحة لتأهيل وتدريب الموارد البشرية. ويوجد تنسيق بين دائرة تنمية الموارد البشرية, والمديريات, والدوائر, والمناطق التعليمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

5- يوجد مخصصات مالية للمنح, والبعثات لتنمية الموارد البشرية. وتستفيد الوزارة من المؤسسات التدريبية الحكومية والخاصة داخل وخارج السلطنة في تنمية الموارد البشرية.

6- نقل التدريب من المركزية إلى اللامركزية بالتعاون مع المناطق من خلال مراكز التدريب.

هـ - تطوير التكنولوجيا الإدارية وتشمل جوانب القوة في الآتي:

1- يوجد دائرة لنظم المعلومات تتبع الوزير مباشرة , تعمل على توفير الأجهزة, والبرامج وأنظمة قواعد البيانات, وشبكات الاتصال, ومتابعة التطورات في مجال الحاسوب والاتصالات , واقتراح المناسب منها.

2- تسعى الوزارة لإنشاء وتشغيل نظام لإدارة المعلومات التربوية للاستفادة منه في صنع القرار التربوي.

3- تسعى المكاتب للاستفادة من شبكة الانترنت في العملية التربوية بمديريات ودوائر الوزارة, والمناطق التعليمية.

4- يوجد ربط المكاتب بشبكة لنظم المعلومات مع المناطق التعليمية مثل: (نظام الموارد البشرية – نظام الإحصاء والمعلومات التربوية – نظام الامتحانات).

5- تحرص المكاتب لمتابعة التطورات التقنية في مجال الحاسوب, والاتصالات لتوظيفه في دعم العملية التعليمية, والتربوية.

6- إنشاء بوابة تعليمية الكترونية كنقلة نوعية نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال التربوي , حيث من المتوقع أن يوفر هذا المشروع شبكة ربط بين المدارس والمناطق التعليمية وديوان عام الوزارة.

7- تسعى الوزارة جاهدة لتطوير التكنولوجيا الإدارية بالوزارة لكي تكون سباقة في تطبيق التوجه للحكومة الالكترونية

2- جوانب الضعف في منظومة تطبيق الجودة الشاملة

رغم الجهود التي تبذل في سبيل منظومة التطوير الإداري وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة نستنتج وجود جوانب ضعف من خلال المحاور التالية:

أ- أهداف التطوير الإداري للمكاتب: وتتمثل جوانب الضعف في الآتي:

1- غياب أهداف معلنة , ومحددة للتطوير الإداري بالمكاتب.

2- عدم دراية العاملين بأهداف التطوير الإداري بالمكاتب.

3- لا توجد دائرة أو قسم يهتم بالتنظيم والتطوير الإداري.

4- ضعف التنسيق, والتعاون مع الجهات التي تعمل على التطوير الإداري مثل: معهد الإدارة العامة, ودائرة التنظيم , والتطوير الإداري بالخدمة المدنية.

ب- تطوير الهيكل التنظيمي وتتمثل جوانب الضعف في الآتي:

1- تغيير الهيكل باستمرار يؤدى إلى تغيير دائم للاختصاصات مما يؤدى لعدم إتقان العمل وجودته لدى لعاملين

2- يوجد بعض التداخل في المهام والاختصاصات بين بعض الدوائر والأقسام.

3- يوجد ضعف في الاتصال, والتنسيق بين المديريات والدوائر التابعة لديوان عام الوزارة.

4- يوجد بعض الدوائر في حاجة لرفع المستوى التنظيمي إلى مديرية عامة لزيادة مسئولياتها واختصاصاتها.

5- توجد صعوبة في الاتصال بين المديريات والدوائر المختلفة بالوزارة.

6- توجود حاجة للإسراع في صدور هيكل تنظيمي يراعي التعديلات العديدة على القرار الوزاري باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم رقم 2001/58.

ج- تطوير إجراءات العمل: وتتمثل جوانب الضعف في الآتي:

1- يوجد تعقيد في إجراءات العمل رغم سعي الوزارة في تبسيطها نتيجة لعدم تفعيل التكنولوجيا الإدارية في العمل الإداري.

2- عدم وجود أدلة تنظيمية تسهم في تبسيط إجراءات العمل.

3- يوجد هدر في الوقت, والجهد نتيجة لتعقد إجراءات العمل, وضعف تفويض السلطات.

4- قلة البرامج, والورش التي تختص بتطوير العمل وإجراءاته.

5- يوجد ضغوط عمل نتيجة للنقص في أعداد الموظفين ببعض المديريات.

د- تنمية الموارد البشرية وتتمثل جوانب الضعف في الآتي:

1- ضرورة اختيار البرامج التدريبية المناسبة للاحتياجات التدريبية للعاملين بديوان عام الوزارة.

2- تضاءل الدورات التدريبية الخارجية رغم أهميتها في متابعة المتغيرات المتلاحقة واقتصارها على القيادات الإدارية.

3- عدم فتح المجال بشكل أوسع لتلبية رغبات العاملين في التأهيل لنيل الدرجات العلمية سواء البكالوريوس أو الماجستير.

4- عدم كفاية الاعتمادات المالية لتلبية الرغبات العاملين في التأهيل.

5- عدم فعالية بعض البرامج التدريبية, وصعوبة قياس مدى التقدم في الأداء.

6- قلة البرامج والخطط المتخصصة في تنمية مهارات القيادات التربوية بديوان عام الوزارة.

7- ضرورة زيادة الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للعاملين بديوان عام الوزارة.

هـ - تطوير التكنولوجيا الإدارية وتتمثل جوانب الضعف في الآتي:

1- هناك حاجة ماسة لتفعيل استخدام التكنولوجيا الإدارية في العمل الإداري.

2- ضرورة زيادة البرامج التدريبية في مجال استخدام التكنولوجيا, والأنظمة الإدارية بين العاملين بالوزارة.

3- ضرورة تفعيل دور دائرة نظم المعلومات في مجال نشر الوعي التكنولوجي بين العاملين بالوزارة وعدم قصر دورها على توفير النظم والبرامج وتركيبها, وإصلاحها.

4- ضرورة سرعة إنجاز العمل وتفعيل استخدام البوابة التعليمية لخدمة المستفيدين من وزارة التربية والتعليم.

ثالثا: معوقات الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية

استجابة لتنامي الثورة العلمية والتكنولوجية في عالمنا المعاصر، وما صاحبها من منافسة حضارية، أكدت على التميز كضرورة ملحة، وأبرزت حتمية تطوير التعليم واعتماد مؤسساته، كمعيار رئيسي للحكم على جودة التعليم والارتقاء بمؤسساته، اتجهت معظم الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى إعادة النظر في نظمها التعليمية، طمعاً في تحسين جودة مدخلاتها، وعملياتها ومخرجاتها، وزيادة إنتاجيتها من خلال تطوير، وتحسين أدائها على نحو مستمر، وتحقيق مناخ تنظيمي يبعث على الإبداع والابتكار، ويحرص على الجودة والتميز.

ومن منطلق الوعي بدور التعليم في التنمية البشرية المستدامة، أصبحت جودة التعليم العام من القضايا الهامة التي حظيت بالعناية المتزايدة – في الآونة الأخيرة - من قبل المعنيين بالتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ويرجع ذلك إلى تزايد الضغوط والانتقادات، التي يتعرض لها هذا القطاع فهو ما زال دون مستوى الطموحات والجهود التي تبذلها الدولة، حيث كشفت العديد من الدراسات العلمية والتقارير الرسمية عن أوجه القصور التي يعاني منها هذا القطاع، وأبرزت العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقه الجودة المأمولة، ومنها دراسة كلا من "العواد 1425هـ "، "السحيم 1425هـ"، الخطيب 1425هـ"، مستكاوي 1424هـ"، "الحامد 1423هـ "، "المهنا 1423"، حيث أجمعت هذه الدراسات على أن التعليم العام يعاني من الهدر والفاقد كمياً وكيفياً، ولا يزال على سيرته الأولى من التقليدية، والنمطية، والشكلية والمركزية، في صنع القرار وتنفيذه، ويعتمد على المحاولة والخطأ، ويغلب عليه أسلوب التلقين والحفظ، كما أن هناك فجوة بين أهدافه المعلنة المنشودة وواقعها الفعلي الميداني خاصة على المستوى الإجرائي التنفيذي[1].

كما تشير البيانات المالية للإنفاق على التعليم في المملكة إلى ارتفاع كلفته حيث بلغت نسبة حوالي (25%) من الإنفاق الحكومي في حين أن هذه النسبة تبلغ في المتوسط (12.3) في الدول الصناعية[2]. ويؤكد ذلك ما ورد بخطة التنمية الثامنة (1425هـ - 1430هـ) أن قطاع التعليم العام ما زال يواجه العديد من التحديات، والمعوقات التي من أبرزها ضعف الكفاءة الداخلية، والخارجية ، وارتفاع كلفته نتيجة للارتفاع النسبي في معدلات التسرب والرسوب والإعادة ، بالإضافة إلى الضعف النسبي في مستوى

---

(1) راجع: فوزية بنت محمد بن صالح البلاع إستراتيجية مقترحه للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، الرياض، وزارة التربية والتعليم، د.ت.

(2) الإدارة العامة للتخطيط،2004م،ص 46.

الخريجين مما يشير إلى وجود خللاً هيكلياً في مخرجاته بصورة تجعلها غير متوائمة مع احتياجات سوق العمل وهذا أمر يعد حجر عثرة في سبيل التنمية الشاملة[1].

وتأسيساً على ما سبق فإن ضرورة الإفادة من مدخل الجودة الشاملة، وتطبيقاتها التربوية في قطاع التعليم السعودي، لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح ضرورة ملحة يفرضها واقع هذا القطاع، خاصة "بعد أن احتل هذا المدخل مكاناً تحت الأضواء في العالم المتقدم" باعتباره من أحدث التقنيات التربوية التي أجمع الباحثون على أنه أفضل الأساليب، لتطوير وتجويد التعليم العام، ضمن إطار رصين من ثقافة المجتمع، وقيمه، وخصوصياته، وحاجاته، وبما يمكنه من التوائم مع مقتضيات العصر وتحدياته.

ونظراً، لأن تحقيق الجودة في أي عمل لا يتأتى إلا من خلال معرفتنا لمعوقاته التي تواجهه، والعمل على نحو فعال للتغلب على هذه المعوقات، فإنه لا مناص من انتهاج التخطيط الاستراتيجي والقفز على هذه الصعوبات وفق آليات تخطيط تستقرئ الاحتمالات، وتضع البدائل وتبتكر الحلول، لذا يعد هذا البحث محاولة متواضعة، لرسم أطر، ومعالم إستراتيجية مقترحة لوضع المسئولين عن التعليم العام في أفق المستقبل المنظور بغية تفعيل، وتحسين الأداء وضمان جودته.

وقد أكدت العديد من الدراسات العديد من المعوقات في سبيل تطبيق الجودة الشاملة في المملكة على النحو التالي:

سيادة البيئة الثقافية التقليدية في قطاع التعليم العام:

إن بيئات العمل في مؤسسات وإدارات التعليم العام تعتبر بيئة غير ملائمة لغرس مبادئ الجودة الشاملة، فهي غير مهيأة لتقبل التغيرات التي ستصاحب تطبيق هذا النموذج، لذا سوف تقابل بالرفض والمعارضة من قبل العاملات والعاملين داخل هذا القطاع، يعود ذلك إلى أن الثقافة السائدة في هذا القطاع تتسم بالتقليدية والنمطية

(1) وزارة الاقتصاد والتخطيط،2004م، ص 419.

الناتج عن الفهم السلبي لأهمية العمل وجودته ويلاحظ ذلك عملياً حيث يتسم أداء العمل بالآلية والروتينية ضمن قوالب محددة مقننة من قبل الإدارة العليا من خلال اللوائح والتعاميم الصادرة بهذا الشأن، لهذا ساد في هذا القطاع عدد من القيم الموروثة التي تدعم السلبية واللامبالاة، والرضا بالواقع والخوف من التغيير والتجديد وهذا ترتب عليه مقاومة ومعارضة التجديد ووأد الابتكار والإبداع، ولهذا تعتبر الثقافة السائدة التقليدية السلبية داخل بيئات العمل من أهم العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة بالتعليم العام لما لها من دور في هدم قيم الجودة والإتقان.

هيمنة أسلوب المركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات:

من أهم مبادئ الجودة الشاملة هو تفويض الصلاحيات، ومشاركة كافة أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات، فالبيانات والمعلومات التي يرجع لها في صياغة أي قرار مصدره القاعدة لا القمة، أي العاملين بالميدان التعليمي (المعلمين والمعلمات) والمستفيدين (الطلاب والطالبات وأولياء الأمور والمجتمع) فهم منبع وبلورة السياسات والقرارات، ولذا يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج الجودة الشاملة في التعليم العام هو سيادة المركزية داخله، وبالتالي عدم توفر الهيكل التنظيمي، الذي يساعد على تفويض الصلاحيات اللازمة للمستويات التنفيذية كإدارات التعليم، ومكاتب الإشراف التربوي، وإدارات المدارس على اختلاف مراحلها، لذا فلا مكان للمبادرات الفردية أو الجماعية وبالتالي وأد الجهود الإبداعية والابتكارية، والواقع الفعلي يؤكد ذلك حيث أجمعت أراء العاملات في هذا المجال التعليمي على غلبة المركزية وسيطرتها مما نتج عنه تقليص دور الإدارة المدرسية ضمن نطاق محدود لدرجة أنه لم يعد في إطار صلاحيات مديرة المدرسة إدارة "المقصف" ولا تغيير البرنامج اليومي ولا قبول الطالبات ولا حتى اختيار نوع المقاعد فدورها فقط تنفيذ التعاميم ومراقبة سير العمل مما أدى إلى قلة الدافعية للعمل وضعف المبادرة والابتكار وانخفاض القدرات والمهارات.

عدم توفر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة:

يشكل التدريب الركيزة الأساسية لنموذج الجودة الشاملة قبل وأثناء تطبيقها،

والتعليم العام يعاني من نقص واضح في الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة مع ندرة توفر مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة، وهذا بحد ذاته يشكل عائق يواجه السلطات العليا بوزارة التربية والتعليم في حالة عزمهم على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العام، وقد أكدت الخطة التشغيلية لوزارة التربية والتعليم على ذلك حيث أشارت إلى "أن من أهم المعوقات التي واجهت قطاع التعليم العام من تحقيق طموحاته ورفع مستوى العملية التعليمية يتمثل بالنقص في الكفاءات التدريبية والتعليمية مما ينعكس سلباً على أداء العمل وآلية التنفيذ"[1].

عدم دعم الإدارة العليا بقطاع التعليم العام لتطبيق نموذج الجودة الشاملة:

يعد عدم اقتناع الإدارات العليا بقطاع التعليم العام بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في هذا القطاع من أبرز العوائق التي تواجه تحقيق جودته، وقد يرجع ذلك إلى خوف بعض المسئولين وضعف حماسهم إلى هذه التغييرات؛ لأن ذلك قد يهدد مركز البعض ونفوذه الحالي، والبعض الآخر قد يشعر بالتهديد وعدم التكيف مع هذه التجديدات، وقد أكد ذلك دراسة حديثة تم تطبيقها على التعليم العام السعودي"بأن عدم موافقة إدارة التعليم على التغيرات التي يتطلبها تطبيق معايير الجودة الشاملة من أهم العوائق أمام تحقيق جودة التعليم العام السعودي".

ضعف النظام المعلوماتي:

إن مقاييس قوة الأمم وتقدمها تقاس بما تملكه، وتدخره من معلومات في كل مجال من مجالات الحياة، فالعصر الآن عصر المعلومات؛ لذا تعتبر المعلومات والبيانات بمثابة الجهاز العصبي لنموذج الجودة الشاملة، والتي تعتمد على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة، وتوصيلها لصانعي القرار بالوقت المناسب، ولذا يعتبر من المشاكل والعقبات التي تواجه تحقيق الجودة بالتعليم العام هو افتقاره لقاعدة معلومات وبيانات دقيقة وسريعة ووافية عن التعليم، بالإضافة إلى أنها مازالت تعتمد على أساليب

---

(1) الإدارة العامة للتخطيط،2004م،ص27.

تقليدية وروتينية في جمع المعلومات واسترجاعها وتوصيلها وكل ذلك يتم على نطاق محدود في زمن أصبح التعليم الإلكتروني هو السائد في الدول المتقدمة، وهذا ما يفسر صدور العديد من القرارات التي سرعان ما يتوقف العمل بها أو إلغائها أو إدخال بعض التعديلات لها؛ لأنها لم تستند إلى معلومات دقيقة ووافية، ويؤكد ذلك ما أشارت له الخطة التشغيلية لوزارة التربية والتعليم (2004م /2009م ص27) أن أبرز المعوقات التي واجهت قطاعها التعليمي هو افتقاره إلى نظام حاسوبي وتقني حديث وعدم توفر كوادر مؤهلة وكفاءات لتوظيف هذه التقنيات.

التضخم التنظيمي والوظيفي بالتعليم العام:

تعاني المؤسسات التعليمية التابعة للتعليم العام وكذلك جهازه المركزي من تضخمها وترهلها بالموظفين والموظفات، ويدل على ذلك ارتفاع نسبة رواتبهم حيث بلغت ما نسبة (90%) من اعتمادات ميزانية وزارة التربية والتعليم، وهذا يشكل أثر سلبي على برامج الوزارة الأخرى، ففي الدول الصناعية يصرف على هذا الباب ما يتراوح بين (75%) إلى (80%) من ميزانية التعليم العام والباقي يخصص للتجهيز والتشييد والبحث العلمي، كما تعاني من بطالة مقنعة لا حاجة لها وخاصة في مجال الأعمال الإدارية والذي تسرب إليه العديد من شاغلات الوظائف التعليمية، كما أنها تعاني من سوء توزيع الموظفات فهناك مؤسسات تعليمية لديها فائض من الموظفات بينما أخرى تعانى من العجز وهذه المؤشرات السلبية مجتمعة، انعكست على مستوى أداء العمل وجودته[1].

تقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها:

إن انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من قبل الإدارات الوسطى (إدارات التعليم)، والإدارات التنفيذية، (الإدارات المدرسية) حيث إن سلطة اتخاذ القرار الإداري محتكرة على السلطة الإدارية العليا بالوزارة، وهذا انعكس على عدم ملائمة بعض اللوائح والتشريعات، والأنظمة المتعلقة بالإدارة المدرسية مع الواقع الميداني

---

(1) الإدارة العامة للتخطيط، 2004م، ص26.

وتقادمها وجمودها، وقد يرجع ذلك إلى "أن النظام التعليمي في المملكة يتصف بالمركزية حيث يخضع لإشراف الدولة تخطيطاً وتنظيماً وتمويلاً" وانفراد المسئولين بالجهات العليا بالقرار، وعدم سماع الرأي الآخر، والنقد الموضوعي أدى هذا إلى كثرة التعقيدات، وغلبة الروتين، وصعوبة التغيير، والتجديد مما يشكل عثرة في طريق تحقيق الجودة في التعليم العام، ولقد أشارت الخطة التشغيلية للوزارة بأنها بحاجة إلى "إجراء العديد من التغييرات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للجهاز التعليمي ودراسة وتقييم الأنظمة واللوائح وتعديلها وتطويرها لتحسين الأداء"[1].

غلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي في التعليم العام:

إن طابع التعليم داخل المؤسسات التعليمية، يغلب عليه الجانب النظري، وإغفال الجانب التطبيقي، والعملي فمهمة المدرسة تنصب أساسا على الجوانب المعرفية، وحشو ذهن الطلاب بالمعلومات، وهذا إن دلّ على شيء فهو يدل على تقليدية الفكر التربوي السائد في قطاع التعليم العام، وهذا يتعارض كلياً مع متطلبات عصر العولمة بما فيه من متغيرات اقتصادية وتنموية يتطلب مواطناً منتجاً، ولديه الحافز، والقدرة على التفكير الخلاق، والابتكار، وترتب على ذلك أن مخرجات هذا النوع من التعليم ليست لديها الكفاءة المطلوبة والمهارات التي تساهم في مجال التنمية. وهذا بحد ذاته يعتبر عقبة في تحقيق الجودة النوعية بالتعليم العام لعدم تلبية لاحتياجات الطلاب من جهة وعدم مواكبة لمقتضيات العصر.

---

(1) الإدارة العامة للتخطيط والسياسات،2004م، ص54.

الفصل السادس

تطبيقات الجودة الشاملة من خلال التوجيه المهني في ضوء المتغيرات العالمية

يناقش هذا الفصـل العناصر التالية:

- العــولمـة.
- الثورة العلمية والتكنولوجية.
- التطور الصناعي.
- متطلبات التنمية.
- ربط التعليم بسوق العمل.
- تطور وسائل التعليم والتعلم.

الفصل السادس

تطبيقات الجودة الشاملة

من خلال التوجيه المهني في ضوء المتغيرات العالمية

يعد فرانك بارسونز رائد التوجيه المهني في الولايات المتحدة، وتـأتي أهميـة الـدور الـذي قام من خلال البعد الاجتماعي لحركة التوجيه المهني ودعوتـه إلى إتبـاع أسـاليب معينـة مـع إدخال التوجيه المهني للمدارس العامة لأن من وظيفة إعداد الشباب للحياة المهنية. ثـم كـان عام 1909 حيث أدخل التوجيه المهنـي مـدارس بوسـطن ومـن ثـم انـتشر في معظـم جهـات الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الجهود المتعاقبة أدت إلى إنشاء الجمعية القومية للتوجيـه المهني National Vocational Guidance Association والتي تصدر عنها مجلـة التوجيـه المهني، لتتواصل جهود التوسع في التوجيه المهني في الولايات المتحدة الأمريكية[1].

وفي إنجلترا صدر عام 1909 قانون تنظيم العمل مما أوجـب وجـود مكاتـب استشـارية تساعد الشباب على اختيار المهن الملائمة والمتوافقة مـع قـدراتهم واسـتعداداتهم وانـتشر دور تلك المكاتب بشكل ملحوظ ومتسارع حتى عام 1921 عندما أصبحت المؤسسـات التعليميـة هي التي تقوم بهذا الدور من خلال المدارس.

(1) د. خالد الرويعى، **دور التوجية والارشاد المهني في إصلاح التعليم العام في العالم** العربى، دار الفكر العربى، بيروت، 2007، ص ص. 66-68.

وأول محاولات التوجيه المهني في فرنسا كانت عام 1913 عقب المرسوم الذي جعل وزارة العمل تشكل لجنة خاصة لدراسة الجوانب الخاصة بالمهن والعمال مع توجيههم وفق تلك الدراسات، وأخذ يتطور التوجيه الفني إلى أن تم إنشاء المعهد القومي للتوجيه المهني، لتتوالى بعده الأبحاث والدراسات التي دفعت بالتوجيه الفني خطوات متقدمة[1].

ومن خلال تطبيقات الجودة الشاملة يقدم التوجيه المهني والتعليمي العديد من الخدمات، والتي يمكن طرحها على النحو التالي[2]:

1- الاستفادة من دليل الطالب التعليمي والمهني في تعريف الطلاب بالمجالات التعليمية والمهنية المتاحة ومتطلباتها الذاتية والمكتسبة وطبيعتها وخصائصها ومدى توفرها وذلك من خلال نشر معلومات الدليل بجميع الوسائل المتاحة بما يحقق أهدافه. ونشر المعلومات التعليمية والمهنية بين الطلاب من خلال النشرات والمطويات والصحف واللوحات والمجلات والأدلة والأفلام والكلمات الصباحية واستثمار الإذاعة المدرسية ... الخ في تحقيق ذلك .

2- تنظيم اللقاءات والندوات والمحاضرات والدورات التعريفية وورش العمل وحلقات النقاش للطلاب لتعريفهم بالمجالات التعليمية والعملية والمهنية المتاحة لإكسابهم الخلفية الكافية عنها وإبراز أهمية الاختيار السليم للمجال أو المهنة المستهدفة بما يتناسب مع قدرات الشخص وميوله في ضوء حاجة المجتمع. هذا بالإضافة إلى تنفيذ برنامج (الإرشاد المهني) في كل عام دراسي على مستوى المدارس وإدارات التعليم بمشاركة الجهات التعليمية والمهنية المدنية والعسكرية في القطاع الحكومي والخاص.

---

(1) د. فؤاد الظاهرى، **علم النفس التربوي. مدخل نظرى**، دار الرحاب، القاهرة، 2006، ص ص. 72-73.

(2) د. محمد راجح، **مقدمة في علم النفس التربوي**، القاهرة، الدار الحديثة للطباعة والنشر، 2008، ص 66.

3- زيارات طلابية ميدانية للجهات والمؤسسات التعليمية والتدريبية والمهنية ومواقع الأعمال والدراسة والتدريب كالمعاهد والكليات لإكساب الطلاب الخبرة الميدانية عنها. وتوجيه الطلاب نحو اختيار التخصصات المناسبة لهم في الصف الثاني الثانوي بما يتلائم مع قدراتهم وإمكاناتهم وبما يلبي احتياجات خطط التنمية بالمملكة .

4- تكوين الجماعة المهنية في المدرسة بهدف نشر الثقافة المهنية للطلاب والعمل على تعديل الاتجاهات السلبية نحو بعض المهن من خلال استثمار جميع الوسائل والأساليب المتاحة في المدرسة لتحقيق أهدافها .

5- تنفيذ برنامج (التهيئة الإرشادية) للطلاب قبل وبعد انتقالهم إلى صفوفهم الدراسية الجديدة لتحقيق توافقهم النفسي والتربوي معها والاندماج مع عناصرها وتجاوزهم لفترة الانتقال بين الصفوف المراحل الدراسية وهم على درجة عالية من التوافق الذاتي والبيئي دون مواجهة أي صعوبات .

6- إقامة (مركز التوجيه والإرشاد التعليمي والمهني) بإدارات التعليم والتي تعني بتوفير قاعدة من المعلومات التعليمية والمهنية وتنظيمها وتوثيقها وإمداد الطلاب بها من خلال ما يتاح من وسائل وأساليب كما يقوم المركز بتقديم الخدمات الإرشادية النموذجية في مجال التوجيه والإرشاد المهني وتوفير مكتبة خاصة تحتوي على الكتب والمراجع والأدلة والنشرات والمجلات والمطويات وما يتوفر من مقاييس واختبارات نفسية مقننة في هذا المجال تفعيل خدمات (الهاتف المهني) من خلال مراكز التوجيه المهني لتزويد الطلاب بالمعلومات التعليمية والمهنية المناسبة والرد على استفسارات الطلاب وأولياء الأمور وتقديم الاستشارة الإرشادية لهم في مجال التوجيه المهني بما يعينهم على اتخاذ القرارات المناسبة في اختيار مجال ومهنة المستقبل.

7- إقامة أندية تربوية في مجال التوجيه المهني بالمدارس الثانوية والمتوسطة تشتمل على نشاطات كل تخصص أو مادة دراسة بإشراف معلمي تلك المواد وتعاون ودعم النشاط الطلابي لتمكين الطلاب من ممارسة نشاطاتهم وهواياتهم بما يمكنهم من

التعرف على طبيعة تلك التخصصات. مع ضرورة إيجاد مختبر مهني إرشادي في كل مدرسة ثانوية يحتوي على جميع ما يتعلق بالمجالات التعليمية والمهنية من معلومات وخبرات وتنظيم بعض اللقاءات وحلقات النقاش والمسابقات والنشاطات المهنية للطلاب وأولياء أمورهم من خلاله وبمشاركة بعض المختصين من ذوي العلاقة .

8- إعداد حقيبة المعلومات المهنية التي تشتمل على أحدث ما يتوفر من نشرات ومطويات ومطبوعات ومجلات وأدلة وكتيبات وأفلام وأشرطة تعريفية حول المجالات التعليمية والمهنية وتوفيرها في المدارس لتمكين الطلاب للاستفادة منها في إثراء معارفهم حول تلك المجالات

ويمكن تحديد أهداف التوجيه التعليمي والمهني على النحو التالي[1]:

أ - تحقيق الذات

لا شك أن الهدف الرئيسي للتوجيه والإرشاد هو العمل مع الفرد لتحقيق الذات والعمل مع الفرد يقصد به العمل معه حسب حالته سواء كان عاديا أو متفوقا أو ضعيف العقل أو متأخرا دراسيا أو متفوّقا أو جانحا، ومساعدته في تحقيق ذاته إلى درجة يستطيع فيها أن ينظر إلى نفسه فيرضى عما ينظر إليه.

يقول كارل روجرز إن الفرد لديه دافع أساسي يوجه سلوكه وهو دافع تحقيق الذات. ونتيجة لوجود هذا الدافع فإن الفرد لديه استعداد دائم لتنمية فهم ذاته ومعرفة وتحليل نفسه وفهم استعداداته وإمكاناته أي تقييم نفسه وتقويمها وتوجيه ذاته. ويتضمن ذلك "تنمية بصيرة العميل". كذلك يهدف الإرشاد النفسي إلى نمو مفهوم موجب للذات. والذات هي كينونة الفرد وحجر الزاوية في شخصيته، ومفهوم الذات الموجب يعبّر تطابق مفهوم الذات الواقعي (أي المفهوم المدرك للذات الواقعية كما يعبّر عنه

---

(1) د. سميح فايز، **علم النفس التربوي**، القاهرة، المكتبة الدولية للنشر، 2008، ص 37

الشخص) مع مفهوم الذات المثالي (أي المفهوم المدرك للذات المثالية كما يعبر عنه الشخص). ومفهوم الذات الموجب عكس مفهوم الذات السالب الذي يعبر عنه عدم تطابق مفهوم الذات الواقعي ومفهوم الذات المثالي.

وهناك هدف بعيد المدى للتوجيه والإرشاد وهو "توجيه الذات" أي تحقيق قدرة الفرد على توجيه حياته بنفسه بذكاء وبصيرة وكفاية في حدود المعايير الاجتماعية، وتحديد أهداف للحياة وفلسفة واقعية لتحقيق هذه الأهداف.

ب ـ تحقيق التوافق

من أهم أهداف التوجيه والإرشاد النفسي تحقيق التوافق، أي تناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغيير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته، وهذا التوازن يتضمن إشباع حاجات الفرد ومقابلة متطلبات البيئة. ويجب النظر إلى التوافق النفسي نظرة متكاملة بحيث يتحقق التوافق المتوازن في كافة مجالاته. ومن أهم مجالات تحقيق التوافق ما يلي:

1- **تحقيق التوافق الشخصي:** أي تحقيق السعادة مع النفس والرضا عنها وإشباع الدوافع والحاجات الداخلية الفطرية والعضوية والفسيولوجية والثانوية المكتسبة، ويعبر عن سلم داخلي حيث يقل الصراع، ويتضمن كذلك التوافق لمطالب النمو في مراحله المتتابعة
2- **تحقيق التوافق التربوي:** وذلك عن طريق مساعدة الفرد في اختيار أنسب المواد الدراسية والمناهج في ضوء قدراته وميوله وبذل أقصى جهد ممكن بما يحقق النجاح الدراسي.
3- **تحقيق التوافق المهني:** ويتضمن الاختيار المناسب للمهنة والاستعداد علميا وتدريبيا لها والدخول فيها والإنجاز والكفاءة والشعور بالرضا والنجاح، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بالنسبة له وبالنسبة للمجتمع.
4- **تحقيق التوافق الاجتماعي:** ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعي وتقبل التغير

الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة وتعديل القيم مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية، ويدخل ضمن التوافق الاجتماعي التوافق الأسري والتوافق الزواجي.

ج ـ تحسين العملية التربوية والتعليمية

إن أكبر المؤسسات التي يعمل فيها التوجيه والإرشاد هي المدرسة، ومن أكبر مجالاته مجال التربية. وتحتاج العملية التربوية إلى تحسين قائم على تحقيق جو نفسي صحي له مكونات منها احترام التلميذ كفرد في حد ذاته وكعضو في جماعة الفصل والمدرسة والمجتمع وتحقيق الحرية والأمن والارتياح بما يتيح فرصة نمو شخصية التلاميذ من كافة جوانبها ويحقق تسهيل عملية التعليم. ولتحسين العملية التربوية يُوجّه الاهتمام إلى ما يلي:

- إثارة الدافعية وتشجيع الرغبة في التحصيل واستخدام الثواب والتعزيز وجعل الخبرة التربوية التي يعيشها التلميذ كما ينبغي أن تكون من حيث الفائدة المرجوّة.
- عمل حساب الفروق الفردية وأهمية التعرف على المتفوقين ومساعدتهم على النمو التربوي في ضوء قدراتهم.
- إعطاء كم مناسب من المعلومات الأكاديمية والمهنية والاجتماعية تفيد في معرفة التلميذ لذاته وفي تحقيق التوافق النفسي والصحة النفسية وتلقي الضوء على مشكلاته وتعليمه كيف يحلها.
- توجيه التلاميذ إلى طريقة المذاكرة والتحصيل السليم بأفضل طريقة ممكنة حتى يحققوا أكبر درجة ممكنة من النجاح.

وعلى الجانب الآخر فإن لكل مجال معرفي أو تعليمي يتعلق بالإنسان تحديات تحتم على القائمين عليه بإعداد الخطط والأفكار التي تساعد على تجاوز تلك التحديات، وهذا يرجع بالطبع لطبيعة المجال التعليمي أو المعرفي وطبيعة العصر نفسه إضافة لطبيعة الإنسان التي تتشكل وفق معطيات البيئة المحيطة به وما يملكه من قدرات. والتوجيه

المهني في وقتنا الحاضر أصبح مطلبا علميا وحضاريا مهما، وذلك للحاجة الماسة له، ولكن رغم هذه الأهمية نجد أنه يواجه بعض التحديات التي تتطلب من القائمين عليه لإعداد والتخطيط الجيد، في هذه التحديات. والتي تتمثل فيما يلي[1]:

1- العولمة

لا يتصف التعليم اليوم بالانفتاح والمرونة فقط، بل أصبح تعليماً عالمياً شاملاً وقد لا تكون عالمية التعليم ملحوظة الآن بشكل واضح في البلدان العربية لكنه ينطوي تحت هذا التعليم العالمي الموحد في دول العالم[2] فما هو التأثير الحادث من قبل قوي عالمية مسيطرة على مجرى الأمور الاقتصادية والسياسية والثقافية تظهر إثارة وتتوغل في كل ما هو محلي [3].

من المعلوم أن مصطلح العولمة **Globalization** أو الكونية يستخدم للإشارة إلى ظاهرة خروج قطاعات كاملة من النشاط الإنساني من دائرة سيطرة الدولة إلى العالمية، وضعف إدارة الدولة القومية [4]، وهي تعني بذلك اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والاستثمارات المباشرة والقوى العاملة مما يؤدي إلى اختراق الحدود القومية وأطلق البعض على العولمة مرحلة ما بعد الحداثة **post modernism** أو الحداثة الجديدة[5].

---

(1) د.أحمد الخطيب، **علم النفس التربوي**، مرجع سابق، ص 122- 123.

(2) بشار عباس: ثورة المعرفة والتكنولوجيا والتعليم بوابة المجتمع المعلوماتي، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2001، ص 130.

(3) kress, g.: Inter nalization and globalization rethinking Acurriculum of communication, comparative education, vol. 32, No 2 June 1996, p. 194, 195

(4) Beare, H.& Richard slaucghter: Education for twenty first century, Routledge, London, 1993, 14.

(5) السيد يسن: الكونية والأصولية وما بعد الحداثة، القاهرة، معهدالأهرام الاقليمى، 1992، ص32.

وتمثل العولمة جزءا حساساً وهاماً في حركة التاريخ بفعل تأثيرها على الحركة العالمية لذا فلن تكون تلك الظاهرة في صالح دول العالم الثالث التي تسمى بدول الهامش[1]. ولكي تنجح الدول لا بدلها من مواجهة تلك التحديات التي تفرضها العولمة سواء تحديات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية وغيرها حيث تشمل كل أوجه الحياة.

أ- تحديات اقتصادية:

تزيد العولمة من ضغوطها على مؤسسات التعليم في العالم بأسره حيث أصبح هدف لتنافس وتعظيمه هو المهمة الأولى للنظم الاقتصادية وتأثيرها على النظم التعليمية في العالم ككل[2] وأهم ما يميزها هو الإجبار والإكراه في التطبيق[3].

ومن ثم أدى ذلك إلى ارتفاع الاستثمارات الأجنبية التي بلغت ذروتها في التسعينيات خلال عامي 1997، 1998[4] من القرن المنصرم. وامتداد السلاسل السلعية المدفوعة بالمنتجين والتي تديرها الشركات عابرة الحدود الوطنية. والخصخصة والانفتاح الثقافي والاندماج الاقتصادي العالمي وأهم ما يميزها ويمثلها منظمة التجارة العالمية ومن خصائصها تحرير التجارة العالمية مع تخفيض الرسوم الجمركية والقيود على السلع[5] .

---

(1) Tondon, Y. frica's place in the global village, al ahram Weekly, No. 319" 3-9" April 1997, p.5.

(2) محسن خضر: مسئولية القطاع الخاص في تطوير التعليم الفني، مجلة العمل العربي، أغسطس 2003، القاهرة، ص103.

(3) مجدي خليفة: العولمة وإدارة الاقتصاديات الوطنية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مجلد 11: ح2، 2003، القاهرة، ص290.

(4) المرجع السابق، ص295.

(5) عدنان بدري الإبراهيم: النظم التعليمية والعولمة الاقتصادية، الملتقى العربي حول التربية وتحديات العولمة الاقتصادية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع إدارة برامج التربية، القاهرة، 28 سبتمبر - أكتوبر 2002 - ص10.

وقد ترتب على ما سبق إعادة تقسيم العمل على الصعيد الدولي والتأثير على سيادة الدولة بشكل غير مباشر وإنهاء دورها الوظيفي ووضعه في أطار محدد[1]. وإبدال القيم والأخلاقيات الإنسانية بقيم سلعية وربحية وتحويل الأفراد إلى مستهلكين للسلع والخدمات التي تروج لهذا النظام العالمي[2].

وهذا وقد أدى الاتجاه نحو الخصخصة إلى الاستغناء عن القومي العادية وزيادة الطلب على القوى العاملة التي تتميز بالجودة العالية والمهارة المتخصصة وارتفاع مستوى تعليمها المهني واتصافها بالمرونة والحركية دون جمود في قوالب من المهن التي تجاوزها الزمن والتي تحتاجها المؤسسات والشركات لمواجهة المنافسة الحادة ولا شك أن هذه النوعية غير المتوافرة ستؤدي إلى زيادة معدلات البطالة من الخريجين المهنيين[3].

فالعولمة بذلك تقضي من كل الشعوب إعادة النظر وتقييم أداء مؤسساتها التعليمية الفنية والمهنية خاصة حتى لا تتحول هذه المؤسسات بوجه عام إلى ورش توفر احتياجات مجتمع ما، أنما الأخذ بمقاييس الجودة النوعية عوضاً عن الكم. بحيث تأخذ بالاتجاه نحو الابتكار والإيداع ومسايرة احتياجات العصر الجديد ومتطلباته من نوعية العمال المدربين الواعين[4].

وهكذا يظل التحدي قائماً بشكل خاص على كيفية استغلال وإنتاج القوي العاملة المهنية المتخصصة التي تشكل عائق كبير للحكومات العربية والتي تمثل نسبة مرتفعة

---

(1) عبد الفتاح علي الرشدان: دور التربية في مواجهة تحديات العولمة في الوطن العربي، الملتقي العربي حول التربية وتحديات العولمة الاقتصادية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع إدارة برامج التربية، القاهرة، 28 سبتمبر - 1 أكتوبر 2002، ص 21.

(2) عدنان بدري إبراهيم: النظم التعليمية والعولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 11-13.

(3) فايز مراد مينا: التعليم في مصر (الواقع والمستقبل حتى عام 2020) مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2001، ص91.

(4) جيت سبرينج: مدارس المستقبل، تحقيقي التوازن في التعليم (العالم العربي وتحديات الألفية الثالثة) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2000، ص 24، 239.

من القوي العاملة والتي تعتمد عليها أغلب المهن والحرف التي تشكل البنية الأساسية للاقتصاد في المجتمع.

ب -تحديات سياسية:

أصبح معلوما لدى الكثيرين الآن أن تحديات العولمة متنوعة وتغطي كل جوانب الحياة والمجتمع فهي ليست محصورة في البعد الاقتصادي، حيث أن وضع السياسات القومية في ظل العولمة هي أكبر التحديات التي تواجه متخذي القرار[1] فالعولمة إذا من المنظور السياسي تجعل الدولة كياناً لا يمثل الفاعل الوحيد على المسرح السياسي العالمي ولكن توجد إلى جانبها جماعات دولية وتنظيمات فاعلة تسعى إلى مزيد من الترابط والتداخل والاندماج الدولي حيث تكف الدول عن مبدأ السيادة. فالعولمة سياسيا تعني نهاية السيادة والحدود التي تأخذ في التقلص والتآكل تحت تأثير حاجة الدول إلى التعاون فيما بينها في كل المجالات[2].

وعليه فقد اتخذت دول العالم الثالث في التحول إلى النظم الديمقراطية حتى تستطيع الاندماج في هذا النظام الجديد القائم والذي يطلق عليه التحول "الثورة الديمقراطية الثانية"[3]. وإذا كان البعض يرى أن هذا الاتجاه نحو تقاسم القرارات والديموقراطية شبه المباشرة أي الجماعية[4] تحقق ما يسمي بمبدأ القياد الجماعية والمسئولية فإن البعض الآخر يرى فيه تهديد للهوية القومية ولسياسة الحكومة

---

(1) مجدي خليفة: العولمة وإدارة الاقتصاديات الوطنية، مرجع سابق، ص 289.

(2) أحمد مصطفى عمر: إعلام العولمة وتأثيرها عل المستهلك، المستقبل العربي، مج 256، 2000، ص 33.

(3) عبد اللطيف محمود محمد: العلاقة بين نوعية التعليم ونوعية الحياة في رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الثانوي الثالث كلية التربية جامعة حلوان، إبريل 1995، ص 154.

(4) الفين، هايدي توفلر: نحو بناء حضارة جديدة (سياسات الموجة الثالثة)، ترجمة وتعليق المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة 1995، ص 97 - 100.

الشرعية[1]. وبذلك تنعكس العولمة السياسية على المؤسسات التعليمية بوجه عام والمهنية بصورة خاصة لما تقوم به من إعداد مواطن يخرج للمشاركة السياسية والاجتماعية وإبداء الرأي[2] متطلبات ذلك العصر[3] بما تحتم إحداث تغييرات هادفة ومقصودة وموجهة في نظام التعليم وسياسة خاصة بنظام التعليم المنتهية كالمهنية والفنية.

ج- تحديات اجتماعية:

ظهرت مع العولمة كثير من الفجوات بين الأغنياء والفقراء، وضعفت شبكات التأمين الاجتماعي التي تحد من الصراعات الطبقية بالإضافة إلى نقص إمكانيات الرعاية الصحية وتدني مستويات التعليم وقلة فرص العمل[4] الأمر الذي أدى إلى تربية الأمية وتردي القيم وتزايد المشكلات الصحية والابتعاد عن الدين[5] وحدوث تغيرات جذرية في منظومة القيم[6]والصراع الدائم بين تقاليد المجتمع والوافدة إليه[7]. والتناقض بين

---

(1) السيد يسن: نحو خريطة جغرافية للعولمة التقرير الاستراتيجي العربي، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، ط1، مطبعة الأهرام، القاهرة، يناير 1999، ص 36

(2) عبد الفتاح جلال: التقرير النهائي وأوراق العمل، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الإعدادي، المعهد القومي للدراسات والبحوث التربوية، القاهرة، 1994، ص 25.

(3) لمياء محمد أحمد السيد: العولمة ورسالة الجامعة رؤية مستقبلية، ط1، والدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص 96، 97.

(4) عاطف السيد: العولمة في ميزان الفكر، كلية التربية جامعة الزقازيق فرع بنها، 2002، ص 99- 100.

(5) تقرير مكتب التربية الدولية (L.B.E) التابع لليونسكو بالاشتراك مع المعهد القومي للبحوث التربوية في البيان N.I.R.R الإصلاح التربوي والبحث العلمي وتحديات جديدة وربط البحث والمعلومات لصنع القرار، العلوم التربوية، مج 3، معهد الدراسات التربوية، ع2، ص11.

(6) موسى على الشرقاوي: الهوية الثقافية لطلاب كلية التربية في ضوء التحديات المعاصرة، دراسة أمبريقية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، ع47، مايو 2004، ص43.

(7) علي أحمد الجمل: مناهج الدراسات الاجتماعية، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة (رؤية مستقبلية لمناهج الدراسات الاجتماعية المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لترقية الاساتذة والأساتذة المساعدين، 2001.

رأس المال المعولم ومصالح العمل الخاص بالفئات المتوسطة وذلك يفرز البطالة والتهميش والتفكك بين الفئات العمالية الصغيرة. وحتى يستطيع النظام التعليم القائم في المدارس التأقلم مع قضايا النظام العالمي الجديد لابد من تطويره بحيث يركز على اكتساب أبنائه القدرة على مواجهة التغيرات السريعة والتركيز على القيم وتعلم فنيات التحكم والإدارة وطرق تحسين مناخ العمل وفق المتغيرات المتلاحقة.

د- تحديات ثقافية:

العولمة الثقافية هي انتقال تركيز الاهتمام من المجال المحلي إلى العالمي، أي انتقال الأفكار والمعلومات والبيانات والاتجاهات والقيم والأذواق إلى الصعيد العالمي بأقل قدر من الضوابط[1]، فبواسطة التقنيات الحديثة يتم نقل أي مادة ثقافية إلى جميع مناطق العالم، الأمر الذي يعمل على الاقتران الثقافي لجميع الدول وإهدار الثقافات القومية وتحقيق التبعية الثقافية، لذا فالعولمة تعمل على أحداث صراعات ثقافية ودينية وتمزق للمجتمعات مع سيادة معينة على الدول الأخرى وبالأخص النامية التي تتميز بالركود والضعف الثقافي مما يتطلب منها البحث والابتكار وتنمية منظوماتها التعليمية في جميع مراحلها بالأخص المراحل المنتهية التي تعد طلابها للانخراط في سوق العمل والتعامل بشكل مباشر مع الحياة. ومع ارتفاع معدلات الأمية في الدول النامية بشكل كبير تتقلص عمليات التواصل داخل المجتمع وذلك لانتشار العنف والتطرف وتمجد الأنانية وضياع استمرارية الخبرة[2].

2- الثورة العلمية والتكنولوجية

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية ضخمة اختفى فيها المفهوم التقليدي للتخصص وتقسيم العمل بين دول العالم، وظهر الاتجاه الذي أطلق عليه (إعادة التوطين

---

(1) عبد الخالق عبد الله: العولمة: جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها، مج 28، ع 2، عالم الفكر، الكويت 1999، ص 74.

(2) بشار عباس: الثورة المعرفية والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص 109.

الصناعي). أو الثورة الثالثة[1] والتي تمثلت في سرعة التغيير وغزارته وكثافته حتى أصبحت القدرة على التغيير المستمر والتلاؤم والابتكار من خصائص الإنسان الحديث ومن دونها يفقد الفرد مكانه في السباق[2]، ولكنها عملت في نفس الوقت على تقليص دور الدولة وتخفيض الإنفاق الحكومي والأجور والمساعدات الاجتماعية الأمر الذي فرض على معظم دول العالم خاصة الدول النامية تحديات جساماً في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية[3] كما أن الثورة الثقافية ثورة تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل لها[4] فالمعرفة العلمية ازدادت وتضخمت بسرعة كبيرة في السنوات الأخيرة وشملت مجالات لم يكن أحد يظن أنه من الممكن تطبيق العلم فيها وأصبحت قيمة السلعة تكمن أساسا في محتواها العلمي على حساب قيمة عوامل الإنتاج الأخرى مما أدى إلى اعتماد الدول النامية على المتقدمة وسيطرة الأخيرة عليها بما يفرزه ذلك من الحد من العمالة واندثار بعض المهن واتساع الفجوة في الدخول. كما أثرت الثورة التكنولوجية والعلمية على التغيرات في طبيعة العمل نتيجة الصناعات التي تحتاج عمالة كثيفة مما يؤدي إلى تغيير نوعية العاملين فيها[5].

ونتيجة لهذا كان لابد من توجيه العديد من الدراسات والأبحاث نحو تطوير التعليم المهني وتحديثه ورفع مستواه ومستوى خريجيه حتى يستطيع التعامل مع

---

(1) السعيد محمود السعيد عثمان: تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض التحديات المعاصرة، مرجع سابق، ص136.

(2) حازم الببلاوي: التغيير من أجل الاستقرار، الهيئة العامة للكتاب، دار الشروق، القاهرة، 1998، ص23.

(3) محمو عبده أحمد فرج: العولمة وأبعادها في برامج إعداد معلم التربية الإسلامية بكليات التربية ومدى وعي الطلاب المعلمين بها كلية التربية جامعة الأزهر، ع 1- 2، أغسطس 2001، ص 26.

(4) أمال العرباوي مهدي: المتطلبات التنموية من تعليم الكبار في مصر في ضوء بعض المتغيرات المحلية والعالمية "دراسة تحليلية، مجلة التربية والتنمية، السنة 8، ع 19، مارس 2000، ص29.

(5) فيليب هوجز: العليم والعمل حوار بين عالمين، مستقبليات، مجلد 27، ع 101، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، مارس 1997، ص 10

التكنولوجية الحديثة في مجال الزراعة والصناعة وربط التعليم بالإنتاج مع التأكيد على مبدأ تكافؤ فرص التعليم[1]. وإدخال التكنولوجيا المتقدمة في كافة مستويات العملية التعليمية لتواكب التغيرات التي تحدث في المجتمع[2]. والتخطيط لوضع برامج لإعداد الأفراد ليقوم كل بدوره في بناء المجتمع، وتأهيلهم لمواجهة مسئولياتهم في الحياة والعمل. وتغطية الجوانب النظرية والعملية معا كمدخلات هامة في البرامج التعليمية وخاصة التي تقوم في عملها أساساً على الطابع العملي[3]. الذي لابد أن يقوم على أساس ربط المدرسة بالمجتمع المحلي واحتياجه، وتغيير البرامج كلما تغيرت الحاجات مع التقييم الشامل للإمكانات المتاحة للمدارس المهنية والفنية ومتطلبات السوق والتطور التكنولوجي لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من المدرسة في القرن الحادي والعشرين[4] هذا وتشمل الثورة العلمية والتكنولوجية ثلاثة جوانب أساسية وهي:

أ- تشابك العلوم والانفجار المعرفي:

تتقدم البحوث العلمية بدرجة فائقة السرعة حيث أن كل دقيقة تمر يتم التوصل إلى معلومات علمية جديدة تظهر تطبيقاتها العلمية في تقدم التكنولوجيا، فالحضارات هي مزيج من التقدم التكنولوجي مع الثورة المعلوماتية السريعة مما يؤدي إلى ظهور نظم وهياكل إنتاجية تحدث تغيرات جذرية في نوعيات المجتمعات[5] معنى ذلك أن

---

(1) جمهورية مصر العربية: مجلس الوزراء، مصر والقرن الحادي والعشرون، كتاب الأهرام الاقتصادي، ع 411، يوليو 1997، ص 43.

(2) محمود عبد الرازق شفيق وأخرون: المدرسة الابتدائية وانماطها الأساسية، واتجاهاتهم العالمية المعاصرة، ص3، دار المقام، الصفا، الكويت، 1992، ص17.

(3) Becher, T.: The state and university curriculum in Britain, European Journal Education, Bol 29. No. 3, p. 238 –239.

(4) واين هولترمان: مدرسة المستقبل، تلخيص وتعليق المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، سلسلة الكتب المترجمة، القاهرة 1996، ص 44- 67 ،9 100

(5) بثينة حسين عمارة: العولمة تحديات العصر وإنعكاساتها على المجتمع المصري، دار الأمين، القاهرة، 1999، ص36.

الزيادة الكمية الهائلة في المعلومات هو ظهور مفيد في العمل والحياة كالإنترنت والكمبيوتر وبرمجيات الأقراص المبرمجة[1] ويعتبر الانفجار المعرفي هو محك التقدم في ذلك القرن، مما دفع بدول العالم إلى تسهيل نشر المعلومات والمعرفة عن طريق شبكات الكمبيوتر واسعة المجال في التعليم وغيرها[2] وقد أدى ذلك الانفجار إلى تلاقح بين الثقافات وتفاعل الحضارتين الغربية والعربية مما يولد صراعا بين الجديد والقديم مما أوجد مشكلات عديدة[3].

أن التغير السريع في المعارف وتطورها كما وكيفا جعل أي نظام تعليمي مهما كانت مدته غير كافية مما يؤكد على ضرورة توفير فرص النمو الثقافي والمهني للأفراد على مدار حياتهم[4] هذا بالإضافة إلى بروز الكثير من المشاكل في تلك المرحلة العمرية التي تنتمي إليها طلاب المدارس المهنية والتي تنشأ من كثرة المفاهيم والقيم التي يكتسبها الطلاب من المجتمع، كما أن التغير في الدور الإنتاجي للعمل الإنساني أدي إلى ظهور الحاجة على توفير الطاقة الإنسانية المدربة تدريباً عالياً، بيد أن ذلك التقدم المعرفي لم يصاحبه تغير مماثل للقيم الروحية والخلقية والنفسية مما أدى إلى فجوة تزداد بازدياد المعرفة المادية والصراعات بين الأفراد وأيدلوجياتهم سواء على المستوى المحلي أو العلمي[5] ناهيك عن ضعف إنتاجية الخرجين من المدارس المهنية بعد حصولهم على فرص عمل بسبب التطور المعرفي والتقني المتسارع[6].

---

(1) محمد علي عزب: تحدي التقدم العلمي والتكنولوجي للتعلم العالي وإمكانية مواكبته في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع 32، مايو 1999، ص84.

(2) Joriseb, B& Harold preissler: Internet on the rood towards a data Doll High way ? Darth land Germany, D 200 17 F, No., 4, August 1996. P.4.

(3) محمد وجيه الصاوي: التربية ومشكلات الشباب، مرجع سابق، ص 341.

(4) محمد بنهان سويلم: مع الالفية الجديدة، مشكلات مرتقبة مع ثورة المعلومات، أوراق الشرق الأوسط 25، المركز القومي الدراسات الشرق الأوسط، القاهرة، فبراير – مايو 2000، ص309

(5) المرجع السابق: ص 331 - 324.

(6) محسن خضر: مسئولية القطاع الخاص في تطوير التعليم الفني، مرجع سابق، ص 107.

وهكذا فإن تأثير الثورة المعلوماتية على المجال التعليمي سواء على المؤسسات التعليمية المهنية أو غيرها من مؤسسات التعليم الأخرى يدعو إلى تطوير محتواها ليضمن فرص عمل لطلابها لمواجهة متطلبات الحياة وقد تبنت ألمانيا على سبيل المثال مشروع يقوم على تكامل التكنولوجيا الجديدة في المدارس المهنية، والذي يهدف إلى تكامل التكنولوجيا وملاءمتها مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية[1].

ب- ثورة الاتصالات:

أثرت وسائل حفظ المعلومات والوسائط المتعددة وشبكات الاتصالات بشكل كبير على مجالات الحياة المختلفة وقد تقدمت تكنولوجيا الاتصالات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة بفضل تقدم علوم الحاسبات وشبكات المعلومات[2]. والأقمار الصناعية والأقراص المدمجة وشبكات الانترنت التي تعتبر وسيلة لا مركزية للتخاطب والتحاور بين الأفراد والمؤسسات خارج الحدود[3] وقد جعل ذلك من العالم قرية عالمية Global Village تعبيرا عن التفاعل المباشر بين أرجاء العالم كله في لحظة واحدة[4]. أي إنه إذا أسقطت المسافات وفرضت العديد من المجالات كاستغلال الطاقات البديلة والإفادة من الطاقة البشرية في اقتحام مجالات عديدة لم تكن موجودة من قبل قد تقدم حلول لمشكلات اقتصادية واجتماعية وبيئية.

إلا أن ثورة الاتصالات تسببت في كثير من الأضرار بالأخص على المجتمع العربي

(1) هاينزف. ب: تكنولوجيا المعلومات الجديدة " التعاون الدولي من منظور المالي، مستقبليات، المجلد 27، ع 103، اليونسكو، القاهرة، سبتمبر 1997، ص 440.

(2) وزراء التربية والتعليم: قطاع الكتب، مبارك والعليم " سنوات في مسيرة تطور التعليم " مطابع روز اليوسف، القاهرة 2001، ص 15

(3) جمال علي دهشان: ملامح جديدة للتعليم في الدول العربية في ضوء المتغيرات العالمية الاقليمية، المؤتمر السنوي الخامس عشر لقسم أصول التربية جامعة المنصورة، العولمة ونظام التعليم " مطابع روز اليوسف، القاهرة، 2001، ص 15

(4) بثينة حسين عمارة: العولمة تحديات العصر، مرجع سابق، ص 36، 35

عامة والمصري خاصة حيث تتعرض إل غزو ثقافي فكري من جراء القنوات الإعلامية التي تبثها الأقمار الصناعية وانتهاك وضياع الثقافة الوطنية[1] ومن ثم فإن الأمر يحتاج إلى مواجهة هذا الغزو بتأثيراته المختلفة على المراهقين وهم على أعتاب الدخول لواقع الحياة والتعامل معها حتى لا يتحول التفاوت بين ثقافاتهم والثقافات الأخرى إلى تباين في التفكير والسلوك والقيم ويعوق مسيرة التنمية ويبرز هنا أهمية التخطيط لنشر ثقافة بديلة قوية تساعدهم على اتخاذ القرارات الملائمة وتضييق الفجوة بين قيمهم وقيم الكبار بدلا من البلبلة التي تحدث جراء اتهام المراهقين والشباب للشيوخ بالتخلف والجمود واتهام الشيوخ لهم بالتهور وقلة الخبرة وضياع أفكارهم وتشتتهم. ولا يمنع ذلك من الاسترشاد ببعض الخبرات الجيدة والتي استطاعت أن تطور لنظام القيم بها وكذا نظم التعليم المختلفة وحل بعض المشكلات التي تتعرض لها بالأخص إذا كانت تلك الدول لها باع كبير من الخبرة في ذلك النوع من التعليم المراد تطويره.

ج- الثقافات الوافدة:

تعد الهوية الثقافية القاعدة التي تنطلق منها الأمة لتؤدي دورها الإنساني في بناء الحضارة من خلال تجاربها وإبداعاتها مما دعا كل أمة إلى الحفاظ على تراثها خاصة في ظل الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والثورة المعرفية التي أدت إلى إدخال قيم ثقافية جديدة كان من نتيجتها حدث صراع بين الثقافة الوافدة وبين القيم والثقافات الأصلية للمجتمع (قيم وثقافات أصلية) [2] فالصراع يحدث دائماً بين ما هو متوارث وبين ما هو جديد وتحدث هذه الصراعات دائماً باضطراب في فترة المراهقة التي ينتمي إليها طلاب المدارس المهنية والتي يتميز فيها الطلاب باضطراب الهوية نظرة لحاجاتهم

---

(1) زلمن توفلر: نحو بناء حضارة جديدة "سياسات الموجة الثالث" تقديم عبد الفتاح أحمد جلال، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ع2، 3 مجلد 2، 1996، ص132.

(2) حازم البيلاوي: على أبواب عصر جديد، دار الشروق، القاهرة، 1997، ص 15.

إلى معرفة كل ما هو جديد ومحاولة رفض كل ما هو قائم بالفعل في مجتمعهم[1] كما يميل المراهقون إلى الاستقلال عن الوالدين الأمر الذي يوقع بهم في فخ كل ما هو جديد في محاولة لإثبات الذات وتحقيق النجاح بشكل يجعلهم راضيين عن أنفسهم. وهكذا يعد الغزو الثقافي أشد أنواع الغزو ضراوة نظرا لما يستهدفه من أضعاف الجهاز المناعي للمجتمع[2].

ويتميز الطلاب في تلك المرحلة كذلك بالنمو المعرفي ومحاولة معرفة كل ما هو جديد واكتساب المعلومات بشكل سريع مما يعمل على الوقوع في فخ الثقافات الجنسية التي يتطرق إليها الأفراد في تلك المرحلة العمرية مما يجعلهم يبحثون فيها أو يتجهون إلى البحث عن المقابل لها دينيا من خلال الأفكار التي يتم بثها عن طريق الوسائط المتعددة للاتصال الأمر الذي يؤدي إلى التخبط بين القيم.

3- التطور الصناعي

تسود العالم الآن تطورات صناعية في مجالات الحياة كافة، وعلى الرغم من تقدم الوسائل وتنوعها إلى إدارة الصناعة تحتاج لأيدي وعقول تدير تقدم بهذا، وهذا مسألة أساسية في الاهتمام بالتعليم التقني، وقد ساعد على التطور الصناعي الثورة الكبيرة والقفزات النوعية في التكنولوجيا، مما فتح آفاق معرفية وصناعية جديدة ومتعددة، لذلك يطلق على هذه الفترة الصناعية موجه الثورة الثالثة أو الموجة الثالثة، بعد الثورة الزراعية والثورة الصناعية، وتتميز هذه الثورة بالسرعة والتطور والتغير المتسارع، "فإذا كانت الثورة الزراعية قد استغرقت 8000 عام والثورة الصناعية أقل من 300 عام فإن الثورة الثالثة تشكلت في أقل من أربعة عقود"[3].

---

(1) محمود حمودة: الطفولة والمراهقة، المشكلات النفسية والعلاج، القاهرة، 1991، ص 382.

(2) نبيل علي: العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني الثقافي، دار الثقافة الفنون والأداب، 1994، ص 320.

(3) د. محمد حلمى قنديل، **تحديات التعليم في العالم العربى**، دار الفكر العربى، بيروت، 2007، ص 96.

4- متطلبات التنمية

نظراً للتغير الذي طرأ لمفهوم التنمية، حيث أصبحت التنمية بالإنسان ومن أجل الإنسان، إضافة لاتساع مجالات التنمية أصبح التوجيه بحاجة لخطط تنسق مع الواقع ومتطلبات التنمية، ويشير زاهر إلى "مفتاح تنمية أي مجتمع في أيدي الأفراد المتعلمين والمتدربين" وهذا الرأي لا يتم إلا بوجود برامج إعداد وتطوير للأفراد من خلال التوجيه المهني .

5- ربط التعليم بسوق العمل

من أهم مقاييس نجاح التعليم علاقته بسوق العمل، والتي تعد صورة واضحة للكفاءة الخارجة للتعليم، والتوجيه المهني يمثل حلقة الوصل المهمة في هذا الجانب، لأنه يقوم على معرفة متطلبات سوق العمل وأبعاده ومن ثم تعد البرامج الخاصة للتوجيه المهني، التي تسعى بدورها لإعداد وتطوير العمل، لأن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال زيادة نسب المشاركة الاقتصادية وسوق العمل.

6- تطور وسائل التعليم والتعلم

لم يعد التعليم حكراً على المدارس والمعاهد والجامعات في أماكن محددة لأن التطور جعل العلم والمعرفة تصل إلى متناول الجميع وفي كل مكان، وهذا التطور وضع القائمين على التعليم والتوجيه المهني في تحد واضح، فلم تعد مبررات الزمان والمكان عقبة تحول التطور في هذا المجال. ومن وسائل تطور التعليم التي ساعدت على وصول العلم المعرفة إلى أماكن بعيدة ولتراعي ظروف الدارسين مجالات التعليم المفتوح والتعليم عن بعد مما ساعد على تحقيق تكافؤ الفرص والوصول إلى شرائح مختلفة مع تلبية احتياجات المجتمع من المؤهلين علمياً وتقنياً[1] .

---

(1) راجع في ذلك: د. محسن خضر، **مستقبل التعليم العربي بين الكارثة والأمل**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.

وعند تناول التحديات التي تواجه التوجيه المهني، كان لابد من الحديث عن دور التربية والتعليم في هذا الجانب، لأنها المكان الأنسب والأسبق في مواجهة تلك التحديات، لطبيعة التربية وأهدافها العامة والتي تأتي في مقدمتها إعداد الفرد للمواطنة، وتحقيق متطلبات التنمية، هذا عدا دورها في حفظ الكيان الثقافي للمجتمع، لذلك يجب أن يكون للتربية والتعليم دور رائد ومهم في التوجيه المهني، هذا إذا أخذنا بالحسبان أن المدرسة، تسعى لأن تعد الأفراد للانخراط في سوق العمل. والتوجيه المهني في المدرسة أو النظم التعليمية إما أن يأتي على شكل مناهج ومقررات تدرس كما يحدث في مجال التربية المهنية، أو كتوجيه عملي للطلاب في المدارس، وبالطبع تختلف هنا طريقة التوجيه والتعليم باختلاف الأهداف والغايات الخاصة بكل دولة أو نظام تعليمي.

و يرتبط كل من التوجيه المهني والتربية المهنية ارتباطا وثيقا ذلك أن التربية المهنية تعد كل ما يقدم للمتعلم أو الدارس من خبرات وتجارب معرفية ومهارية ووجدانية، لتعلم مهنة ما، وقد تتم هذه التربية بصورة رسمية وعن طريق المؤسسات الرسمية والتي على رأسها المدرسة، أو بشكل غير رسمي من خلال وسائل الإعلام والدعاية والإعلان والدورات.

ولقد ارتبطت أهداف التربية المهنية بشكل عام بالتعليم والمدرسة والمجتمع، ومن هذه الأهداف ما يلي:

1- معرفة الذات معرفة واقعية.

2- معرفة النظام التربوي الذي يعيش ضمنه وما يتيحه من كفايات.

3- إدراك إمكانات عالم العمل.

4- فهم النظام الاقتصادي الذي يعيش فيه.

5- تعلم كيفية الاختيار واتخاذ القرارات.

6- اكتساب الكفاءات والمهارات المطلوبة للانطلاق في مزاولة إحدى المهن.

7- اكتساب الدرايات الضرورية لشغل وظيفة والمحافظة عليها.

8- اكتساب درجة من النضج تخوله اتخاذ موقف إيجابي حيال العمل.

وفي مجال التوجيه المهني في المدارس تعددت الآراء حول كيفية تقديم التوجيه ومن يقوم بهذا الدور، وقد حددت أساليب تنظيم التوجيه المهني في المدارس في الأساليب الآتية(1):

1- اختصاصيون من خارج المدرسة:

يعمل الاختصاصيون خارج المؤسسة التعليمية، وقد ينتمون إلى السلطات التربوية كما حال مستشاري التوجيه في فرنسا، أو من الجهات المسؤولة عن العمالة كما هو في ألمانيا، حيث يقوم بهذا الدور المعهد الاتحادي للعمالة.

2- اختصاصيون يعملون داخل المدرسة:

يقوم بهذا الدور مدرسون ومستشارون في التوجيه المهني، كما هو في الولايات المتحدة الأمريكية وإيرلندا والفلبين، ولهم صلاحيات واسعة، تضم التوجيه المدرسي والتوجيه المهني.

---

(1) د. محمد بن مبارك المعتوق، دراسة تطبيقية للميول المهنية لطلاب جانعة الكويت، **مجلة الخليج العربي**، العدد الرابع، السنة العاشرة، الكويت، 2001، ص ص. 19-22.

الفصل السابع

تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

يناقش هذا الفصـل العناصر التالية:

- ✍ **أولا: مرحلة تبني الإدارة التعليمية لفلسفة الجودة.**
- ✍ **ثانيا: مرحلة التخطيط.**
- ✍ **ثالثا: مرحلة التطبيق.**
- ✍ **رابعاً: مرحلة التقويم والتطوير.**

الفصل السابع

تصور مقترح لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
في العملية التعليمية

إن قطاعات التعليم في العالم العربي تعاني مشاكل عديدة وذلك انعكاس طبيعي للظروف الماضية والحالية التي يمر بها، وإن كل أركان العملية التعليمية فيها (وهم الطالب وعضو هيئة التدريس والمنهج) تعاني جملة من المشكلات والمعوقات أهمها:

1- ارتفاع نسبة عدد الطلبة المقبولين سنويا في كافة قطاعات التعليم بمعدلات تفوق القدرة الاستيعابية لها.

2- ضعف التعاون بين وزارتي التربية والتعليم العالي في عملية أعداد الطلبة – المدرسين فيها.

3- تدني المستوى العلمي للعديد من الطلبة المقبولين في الكليات المختلفة رغم معدلاتهم المرتفعة.

4- عدم تحديث وتطوير برامج إعداد الطلبة والاقتصار على البرامج المعتمدة منذ عقود.

5- ضعف الإمكانيات المادية وقلة التجهيزات والمستلزمات الضرورية للتعليم فيها.

6- عدم وضوح أهداف المراحل المختلفة للتعليم لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس فيها.

7- اعتماد الأنماط الروتينية التقليدية في العمل الإداري في المدارس والجامعات.

8- الاهتمام بالجانب الكمي في أعداد الطلبة دون الاهتمام بالجانب النوعي.
9- عدم توافر البيئة التعليمية المساعدة في تحقيق التعلم الفعال لدى الطلبة.
10- تبني الأساليب التقليدية في التدريس والتقويم من قبل أعضاء هيئة التدريس.

ومما سبق يمكن طرح تصور مقترح يستند إلى الأبعاد التالية:

أولا: مرحلة تبني الإدارة التعليمية لفلسفة الجودة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تترجم إلى واقع في العمل قبل أن تكون أسلوبا إداريا، لذا فإن هذه المرحلة تعتمد على إدراك وإيمان الإدارة التعليمية في ضرورة اعتماد فلسفة الجودة في جميع جوانب العمل وتتضمن هذه المرحلة اقتناع الإدارة التعليمية بما يأتي:

1- الإيمان بحتمية التغيير وكونه ضرورة لابد منها.
2- أهمية المستفيد من الخدمة التعليمية وهم الطلبة وضرورة الأخذ بعين الاهتمام رضاهم عنها.
3- اعتماد مبدأ العمل الجماعي وتجنب مبدأ الفردية.
4- تهيئة المناخ الملائم لعضو هيئة التدريس نحو الارتقاء بالعمل الأكاديمي إلى مستويات معينة من الأداء.
5- رفض المبادئ والمسلمات التقليدية في العمل الإداري وقبول أفكار ومفاهيم قد تبدو للوهلة الأولى غير مألوفة.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

يتطلب من الإدارات التعليمية المختلفة التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع خطة مدروسة ومحددة بسقف زمني معين ويتوجب ذلك ما يأتي:

1- تحديد الأهداف التعليمية المطلوبة في عملية إعداد الطلبة وتخرجهم انسجاما مع المعايير العالمية أو الإقليمية في مجال جودة التعليم.

2- تشكيل مجلس الجودة في المدارس والكليات والذي يضم برئاسته وأعضائه القيادات التعليمية.

3- توعية الهيئة المعاونة من إداريين وفنيين بإدارة الجودة الشاملة من خلال الندوات والورش والنشرات والملصقات وغيرها.

4- تثقيف أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم الجودة وما سيعكسه تطبيقها من نتائج حاضرة أو مستقبلية.

5- تهيئة الإمكانات المادية من أبنية وقاعات ومختبرات وغيرها.

6- مراجعة كافة الخدمات المقدمة للطلبة سواء داخل المدارس والكليات أو خارجها (مثل الأقسام الداخلية) ووضع مواصفات محددة مقبولة لها.

ثالثا: مرحلة التطبيق:

وفي هذه المرحلة تدخل المدارس والكليات في ترجمة مفاهيم الجودة الشاملة المختلفة إلى الواقع ويتوجب ذلك تطبيق ما يأتي بالنسبة إلى:

1- الطلبة: ويشمل عدة محاور:

أ - قبول الطلبة: إن انتقاء الطلبة وقبولهم يعد الخطوة الأولى في جودة التعليم.

ب- نسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، ويشترط أن تكون ضمن حدود معينة.

ج- جودة الخدمات المقدمة للطلبة المتضمنة خدمات تعليمية وصحية وسكنية وترفيهية وخدمات المواصلات وغيرها.

د- ارتباط حجم قبول الطلبة بالأقسام بالحاجة الفعلية في سوق العمل أي ارتباط القبول بالتخطيط الاقتصادي.

هـ- وضع قيمة لمتوسط تكلفة الطالب المتخرج استنادا لمعايير معينة.

2- أعضاء هيئة التدريس: ويشمل عدة محاور:

أ - الكفايات التدريسية لهم ولابد فيها أن تكون ضمن حدودا مقبولة.

ب- حجم أعضاء هيئة التدريس في كل قسم والذي يسمح لهم بتغطية المقررات الدراسية.

ج- توافر المستلزمات الضرورية للتعليم لعضو هيئة التدريس.

د- مستوى التدريب والتأهيل المهني لتأدية مهمات التدريس في المدارس والكليات.

هـ- الإنتاج العلمي والمشاركة الفاعلة لعضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع.

3- المناهج الدراسية: ويشمل عدة محاور:

أ - تجديد المناهج الدراسية بالمواد الحديثة للعديد من التخصصات الدراسية

ب- التوسع في المواد الاختيارية للطلبة.

ج- تحديث مفردات المقررات الدراسية.

د- التركيز على مقررات الإعداد المهني وخصوصا فيما يرتبط بالتربية العملية.

هـ- التزام الجانب النوعي في المقررات الدراسية إلى جنب الجانب الكمي.

4- القيادة الإدارية للكليات والمدارس:

وتعد العنصر الفاعل في تطبيق إدارة الجودة ويتوقف إلى حد كبير نجاح أو فشل التطبيق عليها وتشمل محاورا عديدة:

أ - اختيار القيادة الإدارية الفاعلة والمتبنية لفلسفة إدارة الجودة.

ب- التزامها بمبادئ ومعايير ومفاهيم الجودة.

ج- المناخ الإداري في العمل المعتمد على العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدارس والكليات.

د- مواجهة الصعوبات الميدانية وحل المشكلات الطارئة مع الأخذ بنظر الأهمية مصلحة الطلبة بالدرجة الأساس.

هـ- التخطيط الاستراتيجي البعيد لديمومة نجاح العمل والتغلب على المعوقات المستقبلية المتوقعة.

5- الإمكانيات المادية:

وتتعدد الإمكانيات في المدارس والكليات لتشمل المباني وقاعات الدروس والإضاءة والتهوية والمكتبات ووحدة الانترنت والمختبرات والورش والملاعب والساحات والاستراحات والتمويل ويتضمن ذلك محاورا عدة:

أ - مرونة مباني الأقسام وكفاءتها في استيعاب أعداد الطلبة بموجب معايير محددة.

ب- استفادة الطلبة من الدروس المقدمة لهم في ضوء ما هو متوافر من إمكانيات في القاعات والمختبرات.

ج- تجهيز المكتبة العامة ومكتبات الأقسام بالمصادر الحديثة في كافة التخصصات.

د- توافر وحدات الانترنت التي تتناسب مع أعداد الطلبة.

هـ- حجم التخصيص والاعتماد المالي المناسب لديمومة عمل المدارس والكليات.

رابعا: مرحلة التقويم والتطوير:

ويعد التقويم والتطوير لإدارة الجودة هاماً لضمان سير العمل وفق الوجهة الصحيحة وتشخيص مواضع الخلل وعلاجها بحكم أن أي تجربة لابد أن تواجه جملة من المعوقات والمشكلات وتشمل هذه المرحلة محاورا عدة هي الآتي:

أ - تقويم مستوى الخريجين وكفاءتهم النوعية.

ب- تحديد مستوى رضا الطلبة عن الخدمات التعليمية المقدمة.

ج- تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس ومستوى التعليم المقدم إلى الطلبة.

د- تحديد كفاءة البنايات وقاعات الدروس والمختبرات والمكتبات وما يرتبط بالبيئة التعليمية.

هـ- تقويم كفاءة النظام الإداري في تحقيق متطلبات إدارة الجودة.

التوصيات

يوصي الباحث بما يأتي:

1- ضرورة توجه قيادات المدارس والجامعات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة والمدارس المختلفة مما لما لها من دور في إعداد الكوادر التعليمية التي يعتمد عليها مستقبل البلد.

2- توعية وتثقيف أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات والكليات بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والخطوات العملية في التطبيق.

3- تهيئة جميع المستلزمات والإمكانيات المادية الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- إيفاد القيادات التعليمية الإدارية في الجامعات والكليات إلى الدول الأجنبية والعربية التي اعتمدت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض المعايشة الواقعية لتجربتها.

5- تنسيق العمل مع وزارات التربية في ضرورة اعتماد مفاهيم إدارة الجودة في جميع مؤسساتها التعليمية.

6- زيادة اهتمام القيادات التعليمية بالتحسين والتطوير المستمر في المدارس والكليات انسجاما مع التغيرات والتطورات الحديثة.

7- العمل على نيل رضا المجتمع المحلي على أداء المدارس والكليات المختلفة من خلال تلبية احتياجاته وإعداد الخريجين المؤهلين للقيام بمهماتهم التربوية في المجتمع.

8- التركيز على البعد النوعي في قبول الطلبة في الكليات والمدارس على حساب البعد الكمي.

9- منح جوائز مادية ومعنوية للكليات والمدارس التي تسهم في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ضمن المعايير المتفق عليها.

10- دراسة آلية تطبيق التصور المقترح لإدارة الجودة في الكليات والمدارس عمليا على أرض الواقع.

مراجع الكتاب

1- د. عبد السلام محمد القصاص، الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الشروق، 2001 .

2- د. إجلال الشرقاوى، الجودة الشاملة، القاهرة، المكتب العلمى، 2000 .

3- د. إيهاب عبد العزيز الشربينى، إشكاليات التعليم في الوطن العربى، عمان، دار الصفوة، 2001.

4- د. قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001"-2000، عمان،دار الثقافة، 2003.

5- Jablonski Joseph, Implementing Total Quality Management, An overview, San Diego: Pfeiffer , USA , 1991.

6- امين محمد النبوى، ادارة الجودة الشاملة. تصور مقترح لادارة التغيير التربوي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث بعنوان ارادة التغيير في التربية، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التربية، 21-23 يناير 1993.

7- د. محمد ابراهيم عبد النبى، النظام التعليمي في عمان.. رؤية تقييمية، القاهرة: دار الثقافة للنشر، 1990.

8- جون دي كولنز، الاستثمار في المدارس، البحث عن الجودة، عمان، مجلة رسالة التربية، العدد السابع، مارس،2005.

9- د. خالد محمد الزواوى، الجودة الشاملة في التعليم واسواق العمل في الوطن العربى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003.

10- د. مريم محمد ابراهيم الشرقاوى، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة: مكتبة النهضة العربية، 2003.

11- د. سلامة عبد العظيم حسين، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القـاهرة: دار النهضـة العربية، 2003.

12- أحمد عبد المجيد العسران، إصـلاح التعلـيم في الـدول العربيـة، بـيروت، الـدار الحديثـة للنشر والتوزيع، 2005.

13- د. محمد مصطفى الأحمدى، الجودة الشاملة والتعلـيم، الاسـكندرية: مؤسسـة الكتـاب الجامعى، 2001.

14- Peter Weeb, and Harold Bryant, “ the challenge of Kaizen Technology for American Business Competition”, Journal of organizational change management, Vol. 6, No., 1993.

15- فريد عبد الفتاح زين العابدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربيـة، القـاهرة، 1996.

16- D. H. Besterfield, Quality Control, 4th Ed., Englewood cliffs, New Jersey: Prentice- Hail Inc., 1994.

17- د. جلال محمـد مـرسى، الجـودة الشـاملة في المجتمـع المعـاصر، القـاهرة: دار الحـديث للنشر، 2001.

18- د. احمد عيد، التطبيقات الحديثـة لادارة الجـودة الشـاملة، الريـاض، دار العلـم للـنشر والتوزيع، 1423 هـ.

19- Kaora Ishikawa , Total Quality Control ,. the japanese way , prentice hall Engelwood Cliffs, NJ,1985.

20- محفوظ أحمد جـودة، إدارة الجـودة الشـاملة.. مفـاهيم وتطبيقـات، عـمان، دار وائـل للنشر والتوزيع، 2004.

21- د. صـالح نـاصر علـيمات، ادارة الجـودة الشـاملة في المؤسسـات التربويـة، عـمان، دار الشروق، 2004.

22- د. مدحت احمد الضـمرانى، الجـودة الشـاملة.. الأسـس النظريـة والتطبيقـات العمليـة، الاسكندرية، دار ثبات الجامعية، 2000.

23- د. سـلامة عبـد العظـيم، الاعـتماد وضـمان الجـودة في التعلـيم، القـاهرة، دار النهضـة العربية، 2005.

24- د. احمد ابراهيم احمد، الجودة الشـاملة في الادارة التعليميـة والمدرسـية، الاسـكندرية، دار الوفاء.

25- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، د.ت.

26- د. احمد ابراهيم محمـود، القصـور الإدارى في المـدارس. الواقـع والعـلاج، القـاهرة، دار الفكر العربى، 2000.

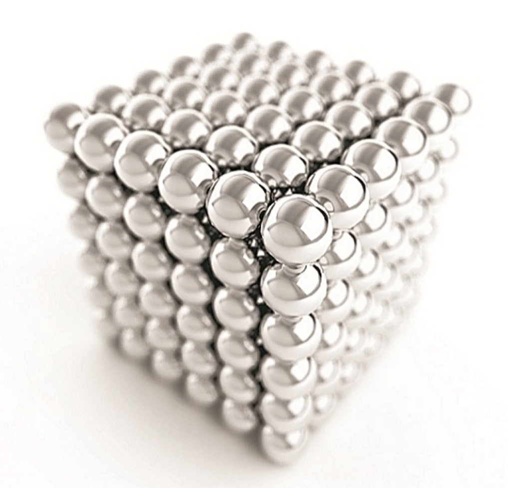
27- مجدى سلامه أدوارد، الجودة في التعليم، بيروت، دار القلم للنشر، 2008.

28- نواف عبد العزيز الفحيمى، تطبيق مبـادىء الجـودة الشـاملة في قطـاع التعلـيم العـالى بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سـعود، كلية الاقتصاد والادارة، 1426هـ.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

د.محمد صادق





على الرغم من كثرة الكتابات فى السنوات العشر الأخيرة فى الغرب حول موضوع إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات المختلفة، سواء أكانت مؤسسات تعمل فى مجال الإنتاج السلعى، أم تعمل فى مجال الخدمات مثل الصحة والتعليم بمراحله المختلفة، وعلى الرغم مما أسفرت عنه هذه الكتابات من مفاهيم للجودة ومشتقاتها - مثل : مفاهيم ضبط الجودة، والجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة - على الحقل المعرفى للإدارة فى العالم كله، وفى جميع المجالات، وأيضاً على الرغم من سيطرة هذه المفاهيم على المؤسسات البيئية ، بل ومؤسسات البحث العلمى العاملة فى هذا المجال ؛ إلا أن الكتابات فى هذا المجال بالنسبة للمجتمع العربى لازالت فقيرة مما يستدعى تناول التعريفات التى تعرضت لمفهوم هذا الأسلوب بالتحليل بغية التوصل إلى تعريف شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة فى السياسات التعليمية ٥

ويبرز هنا التساؤل حول مدى الحاجة إلي الجودة في التعليم ، و في الواقع مازال هذا السؤال محل نقاش ورغم ذلك يمكن إيجاد المناقشات التي تدعم الجودة في التعليم من مصادر ومنظورات مختلفة تتضمن تحسين العمليات وتقليل الخسائر ورضا العملاء والتنافس الدولي وفي بعض الدول المتقدمة يوجد التزام تام بضرورة الحفاظ على الموارد المختلفة من أجل تحقيق مستوي عال من الجودة في التعليم والتدريب عن طريق الاستثمار الجيد لهذه الموارد, وبالتالي يجب التأكيد على القيمة العالية للتوقعات الاكاديمية الخاصة بالبرامج التعليمية والمختلفة بالإضافة لذلك يوجد نوع من الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمنظمات الأخرى لتعيين خريجي النظم التعليمية ، ولذا يبحث العملاء عن التعليم الذي يقدم توظيف وتعيين فوري كنوع من الإثابة, وفرص التعليم الإضافي بهدف إحداث تكاملية التعلم, وتحاول الجهات المسئولة عن تمويل التعليم توفير كافة الإمكانيات اللازمة إلي مخرجات التعليم وإكساب المؤسسات التعليمية القدرة على التنافس العالمي.

ISBN 978-977-722-045-3



9 789777 220453 >



8 شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 22759945 - 22739110 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg